



Universidad Monteávila
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**PROPUESTA DE PLAN ANUAL DE INVERSIÓN PARA LA EMPRESA 1°
DE MARZO, S.A. BAJO EL MARCO DE LA LEY ORGÁNICA DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (LOCTI)**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Autor: César Martínez

Tutor: Ing. Msc. José Gabriel Benzo

Caracas, abril de 2011

*A Toñita†, Armando†,
Doña María y Papá Bucho†.*

*A mis hermosos hijos del futuro,
a sus abuelos paternos
y a su madre hermosa, espero.*

Agradecimientos

A Dios, que vive en Mí.

A mi Mamá y mi Papá, bueno por todo.

A Tía Olga por abrirme las puertas de su Hogar y brindarme su simpatía.

A Analí por ofrecerme su cálida amistad encubierta con leyes frías. Gracias por los libros.

A Bel, MNK y María por acompañarme en esta locura todos los fines, apoyarme y darme ánimo para culminar este trabajo. Como dijo Cristóbal: "es mejor ponerse rojo un rato, que vivir rosado".

A mi tutor, el profesor José Benzo por su colaboración y buena disposición todo el tiempo.

A Guli y Kharina por su apoyo.

A todos los profesores y compañeros durante el postgrado, por su valiosísima enseñanza.

A los equilibradores Dani, Mi Lore, Monaguillo y Gabriel con Jean* y Sophia por ahí escondida.

A todos los que nombré, gracias por los momentos compartidos que guardo entre gratos recuerdos.

Universidad Monteávila
Coordinación de Estudios de Postgrados
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Línea de Investigación: Responsabilidad Social

**PROPUESTA DE PLAN DE INVERSIÓN PARA LA EMPRESA 1° DE
MARZO, S.A. BAJO EL MARCO DE LA LEY ORGÁNICA DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (LOCTI)**

Autor: César Martínez

Tutor: Ing. Msc. José Gabriel Benzo

Fecha: Abril 2011

RESUMEN

El trabajo presenta de forma secuencial un diagnóstico general del grado de competencias de los directivos y empleados que trabajan en la oficina administrativa de la empresa constructora 1° de Marzo, S.A., realizado mediante entrevistas enfocadas en evaluar su comportamiento rutinario, y comparándolo con conductas deseadas. Los resultados se jerarquizaron y luego se diseñó un plan de formación con base en las competencias menos desarrolladas.

El plan se formuló usando el enfoque del Marco Lógico y sus instrumentos; como el análisis de involucrados, el árbol del problema y el árbol de objetivos. Esta metodología se integró con todas las pautas del manual de formulación de proyectos propuesto por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias para presentar proyectos de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. El resultado fue un plan anual de inversión para la formación del personal de 1° de Marzo, S.A.

Palabras Clave: Marco Lógico, Gestión de Competencias, LOCTI, Proyecto Estratégico, Diagrama Causa – Efecto.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen y Palabras Claves	iv
Índice General	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tablas	x
Introducción	1
CAPITULO I: Planteamiento del Problema	5
1.1 Enunciado del Problema	5
1.2 Objetivos	6
1.3 Justificación	7
CAPITULO II: Marco Teórico	8
2.1 El Desarrollo Organizacional	8
2.2 El Desarrollo Individual en el Desarrollo Organizacional	10
2.3 El Enfoque Conductual	11
2.4 El Modelo de Competencias	12
2.4.1 Clasificación de las Competencias	14
2.4.2 Diccionario de Competencias	15
2.4.2.1 Competencias Necesarias para los Empleados	15
2.4.2.2 Competencias Necesarias para los Directivos	19
2.5 El Marco Lógico	21
2.5.1 Estructura del Marco Lógico	24

2.5.2 Los Instrumentos del Marco Lógico	26
CAPITULO III Marco Contextual	28
3.1 Situación Actual de 1° de Marzo, S.A.	28
3.2 La Actual Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación	30
CAPITULO IV Marco Metodológico	37
4.1 Tipo de Investigación	37
4.2 Diseño de la Investigación	38
4.3 Población y Muestra	40
4.4 Instrumentos de Recolección e Información	41
4.5 Metodología para el Análisis e Interpretación de los Resultados	48
4.5.1 Diccionario de Comportamientos	48
4.5.2 Matriz de Marco Lógico (MML)	49
CAPITULO V Análisis de Resultados	52
5.1 La Selección de Competencias para 1° de Marzo, S.A.	52
5.2 Resultados de la Entrevista	54
5.2.1 De Los Empleados	54
5.2.2 De los Directivos	63
5.3 Los Grados de Competencia	68
5.3.1 Nivel de Competencia en Empleados	69
5.3.2 Nivel de Competencias en Directivos:	79
5.4 Jerarquización de Competencias	85
CAPITULO VI Diseño de la Propuesta	88
6.1 El Proyecto	94
6.1.1 Nombre del Proyecto	94
6.2.2 Descripción y Justificación	94
6.1.3 Análisis de los Involucrados	95

6.1.3.1 Focalización de la Población Objetivo	96
6.1.3.2 Análisis de Implicados	96
6.1.3.3 Análisis de Participación	97
6.1.4 Análisis del Problema (Árbol del Problema)	97
6.1.5 Análisis de Objetivos (Árbol de objetivos)	98
6.1.6 Objetivo de Impacto	100
6.1.7 Alternativa del Proyecto	100
6.1.8 Matriz de Marco Lógico	100
6.1.9 Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007 – 2013	103
6.1.10 Área Estratégica y Sub-Área de Proyectos Especiales	104
6.1.11 Cronograma de Actividades	105
6.1.12 Plan de Inversiones	105
CAPITULO VII Conclusiones y Recomendaciones	111
7.1 Conclusiones	111
7.2 Recomendaciones	112
GLOSARIO DE TÉRMINOS	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
REFERENCIAS TELEMÁTICAS	119
ANEXOS	122
Anexo 01 – Lista de Actividades Propuestas para Empleados	123
Anexo 02 – Lista de Actividades Propuestas para Directivos	124
Anexo 03 – Manual de Formulación de Proyectos	125
Anexo 04 – Términos de Referencia	129
Anexo 05 – Preguntas Frecuentes (Proyectos Estratégicos 2011)	134
Anexo 06 – Estado Demostrativo de Ingresos de 1° de Marzo, S.A.	137

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.01 – Diferencias entre trabajo tradicional y uno basado en competencias	13
Figura 2.02 – Modelo del Iceberg de las Competencias	14
Figura 2.03 – Etapas de un proyecto de Desarrollo	24
Figura 2.04 – Matriz de Marco Lógico (MML)	25
Figura 2.05 – Relación entre los instrumentos del Marco Lógico y la MML	27
Figura 4.01 – Contenido de las Filas de MML	50
Figura 4.02 – Contenido de las Columnas de la MML	51
Figura 6.01 – Relación entre el Marco Lógico y el esquema del MPPCTII	89
Figura 6.02 – Árbol del Problema	98
Figura 6.03 – Árbol de Objetivos	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 5.01 – Nivel de Adaptabilidad - Flexibilidad en empleados	69
Grafico 5.02 – Nivel de Colaboración en empleados	70
Grafico 5.03 – Nivel de Dinamismo – Energía en empleados	70
Grafico 5.04 – Empowerment en empleados	71
Grafico 5.05 – Nivel de Franqueza – Confiabilidad – Integridad en empleados	72
Grafico 5.06 – Habilidad analítica en empleados	72
Grafico 5.07 – Nivel de Iniciativa – Autonomía – Sencillez en empleados	73
Grafico 5.08 – Liderazgo en empleados	74
Grafico 5.09 – Modalidad de contacto en empleados de 1° de Marzo	75
Grafico 5.10 – Nivel de compromiso –Disciplina personal –Productividad	75
Grafico 5.11 – Nivel de Orientación al cliente interno y externo	76
Grafico 5.12 – El aprendizaje continuo en empleados de 1° de Marzo	77
Grafico 5.13 – Nivel de Credibilidad técnica en empleados de 1° de Marzo	78
Grafico 5.14 – El trabajo en equipo en empleados de 1° de Marzo	78
Grafico 5.15 – Grado de desarrollo de su equipo en directivos de 1° de Marzo	79
Grafico 5.16 – Modalidad de contacto en directivos de 1° de Marzo	80
Grafico 5.17 – Nivel de Habilidades mediáticas en directivos de 1° de Marzo	81
Grafico 5.18 – Nivel de Liderazgo para el cambio en directivos de 1° de Marzo	81
Grafico 5.19 – Nivel de Pensamiento estratégico en directivos de 1° de Marzo	82
Grafico 5.20 – Nivel de Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad	83
Grafico 5.21 – Relaciones publicas en directivos de 1° de Marzo	83
Grafico 5.22 – Nivel de competencias en empleados	84
Grafico 5.23 – Nivel de competencias en directivos	85
Grafico 6.01 – Cronograma de Actividades	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.01 – Diseño de la Investigación	40
Tabla 4.02A – Preguntas sugeridas para los empleados	44
Tabla 4.02B – Preguntas sugeridas para los empleados	45
Tabla 4.03A – Preguntas sugeridas para los directivos	46
Tabla 4.03B – Preguntas sugeridas para los directivos	47
Tabla 5.01 – Lista de competencias a evaluar en empleados	53
Tabla 5.02 – Lista de competencias a evaluar en directivos	54
Tabla 5.03 – Jerarquización de competencias en empleados	86
Tabla 5.04 – Jerarquización de competencias en directivos	87
Tabla 6.01 – Análisis de implicados	96
Tabla 6.02 – Análisis de participación	97
Tabla 6.03 – Matriz de marco lógico del proyecto	101
Tabla 6.03 – Matriz de marco lógico del proyecto, cont.	102
Tabla 6.04 – Plan de inversión mensual por actividad del propósito	107
Tabla 6.05 – Costos de personal	108
Tabla 6.06 – Costos de materiales y suministros	108
Tabla 6.07 – Costos de viáticos nacionales	109
Tabla 6.08 – Costos de equipos	109
Tabla 6.09 – Costos de servicios	110
Tabla 6.10 – Cronograma de desembolsos	110

INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción representa un sector de la actividad económica que ejerce un apoyo fundamental para el crecimiento del país, su importancia se manifiesta en la contribución que podría generar al Producto Interno Bruto (PIB), así como en el efecto multiplicador que tiene sobre las ramas industriales y de servicios que le proveen de los insumos necesarios para realizar los proyectos. En materia de empleo posee la ventaja de generar puestos de trabajo de forma rápida, ya que su impacto económico sobre la demanda y el empleo es prácticamente instantáneo.

Es la industria de la construcción quien desarrolla la infraestructura necesaria para mejorar la productividad y competitividad de todos los sectores productivos del país, lo que la hace un sector estratégico para el impulso del crecimiento económico. Sin embargo, su acción no sólo se limita al aspecto económico, también contribuye a la satisfacción de necesidades básicas, promoviendo el desarrollo social y regional de la población al mejorar su calidad de vida.

Actualmente el entorno de las industrias constructoras de Venezuela se ha vuelto difícil y complejo en cuanto a la competitividad y eficacia operativa, debido a un incremento en el número de empresas existentes y mejora de la calidad de su servicio. Una región, reflejo claro de esta realidad, es la región nororiental del país, la cual constituye una de las áreas petroleras potenciales más ricas del mundo.

Esta zona posee un inmenso potencial de hidrocarburos, de una gran significación para el desarrollo de la industria petrolera nacional y para la economía del país en conjunto, puesto que permite mantener el continuo crecimiento del gasto público. Además del potencial petrolífero, existen favorables expectativas de desarrollo en los sectores secundario y terciario de la región, gracias a la instalación de importantes industrias como: automotriz, materiales para la construcción, derivados del petróleo, agroindustria; y por otro lado actividades turísticas, transporte (ferrocarril), comerciales y financieras, que conducen al desarrollo de procesos de

urbanización y metropolización, inyectando así una gran dinámica de desarrollo socioeconómico en la zona.

La zona metropolitana del Estado Anzoátegui es pleno epicentro de desarrollo de toda la región Nororiental, en esta zona centra sus operaciones la empresa constructora 1° de Marzo, S.A., la cual, debido a la intensa competencia, se ha tenido que poner a la par con empresas de gran trayectoria y experiencia, no solo nacionales sino también internacionales. Estas últimas en gran medida debido a una apertura indiscriminada a la competencia extranjera, promovida por el estado.

1° de Marzo, S.A., se especializa en movimientos de tierra, construcción de vialidades y canalizaciones. Cuenta con respaldo técnico-financiero y el recurso de un amplio parque de maquinaria y equipos propios que le han permitido realizar proyectos de envergadura relacionados con el progreso de la zona y el país en general, además, demostrando altos niveles de calidad en la ejecución de sus obras.

Comprendiendo el gran valor del capital humano y lo indispensable que es para el buen funcionamiento de la organización, se ha planteado la manera de invertir en su personal, aprovechando de manera optima los recursos y aspirando elevar los niveles de productividad mediante la adquisición de conocimiento, apoyándose en la revalorización del aporte humano como principal contribución para mejorar su competitividad.

Con el fin de beneficiarse de una situación coyuntural impuesta por la ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), la cual es de obligatorio cumplimiento, se ha planteado abordar la necesidad de desarrollo en su talento humano diseñando un proyecto de inversión que cumpla con los lineamientos de la ley y además que este orientado al beneficio de la empresa, específicamente a la formación y adiestramiento de su personal.

La LOCTI exige a empresas como 1° de Marzo invertir un porcentaje de sus ingresos brutos anuales en temas que se consideren necesarios para el desarrollo de la

nación. Los proyectos propuestos deben cumplir con las estrategias dictaminadas por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MPPCTII). Los proyectos LOCTI, además de los requerimientos comunes de un proyecto normal, deben estar enmarcados dentro del plan de desarrollo social y económico de la Nación descrito en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007 - 2013. En la presente investigación se propone un plan de formación de talento humano que cumple con diversas estrategias, directrices o políticas establecidas en este proyecto nacional.

1° de Marzo, S.A., se ha planteado beneficiar concretamente a todo el personal que trabaja en sus oficinas administrativas de Barcelona, en la cual laboran 26 personas (4 directivos y 22 empleados), distribuidas entre las oficinas de Gerencia Administrativa, Presidencia, Proyectos y Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos tiene encomendado como una de sus principales funciones, el apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. En este sentido este departamento asumió ciertas competencias que debe tener todo el personal de las mencionadas oficinas, dividiéndolos entre los directivos y los 22 empleados, con base en las necesidades de la empresa y tomando como referencia un diccionario de competencias realizado por una conocida autora especialista en el tema, Martha Alles; Presidenta de la empresa Consultora en Recursos Humanos Martha Alles S.A., y autora de obras citadas en este trabajo como *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°* y *Elija al Mejor: Como entrevistar por Competencias*.

En el primer capítulo de la investigación se desarrolla el planteamiento del problema de donde se deriva el objetivo general así como los objetivos específicos y su justificación dando así el origen a esta propuesta. En el segundo capítulo se plantean los basamentos teóricos en relación a la administración de personal bajo una gestión de competencias y los fundamentos teóricos de la metodología del Marco Lógico. En el tercer capítulo se describe el entorno actual de la empresa y la Ley

Orgánica de Ciencia y Tecnología que permite ubicar esta propuesta dentro del marco de referencia específico de la Ley.

En el capítulo cuatro se plantea el tipo y diseño de la investigación así como los instrumentos de recolección que dan sustento a la propuesta, luego se presenta el capítulo cinco con el análisis de resultados, el cual consistió en un diagnóstico del nivel de competencias del personal, mediante la realización de entrevistas cuyo objetivo fue analizar los comportamientos observados rutinariamente de las personas evaluadas, dirigiéndose a conductas asociadas a las competencias seleccionadas con el apoyo de preguntas diseñadas para tal fin. Una vez realizadas las entrevistas se contrastaron los resultados con el comportamiento ideal con el fin de asignarle un nivel o grado general de dominio de competencia a cada grupo de personas estudiadas. Luego de asignarle los grados a cada competencia, se jerarquizaron para establecer un orden de prioridades

El capítulo seis, *Diseño de la Propuesta*, presenta el plan de inversión donde se formula el proyecto siguiendo las directrices del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias para presentar los proyectos LOCTI integrándolo con la metodología del Marco Lógico, con el fin de facilitar su comprensión. Esta metodología es ampliamente usada para formular proyectos de desarrollo, organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización de Estados Americanos y el Banco Mundial formulan y evalúan los proyectos financiados sobre la base del Marco Lógico. Como última parte de este trabajo especial de grado se desarrollan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Enunciado del Problema

Inexistencia de un plan de formación para el capital humano de la empresa 1° de Marzo, S.A., que permita elevar el nivel de competencias laborales para mejorar la productividad en la empresa.

Las competencias indican formas de comportarse o pensar, que se revelan a través de situaciones que perduran durante un período considerable de tiempo. El estudio de competencias en la empresa permite identificar atributos que se piensan poco desarrollados y necesarios, y que predicen un mejor desempeño del personal, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Actualmente no existe un lenguaje común que permita identificar a los trabajadores con la visión y misión de la empresa. Por ello el departamento de recursos humanos aprobó un diseño de perfil con las competencias necesarias para cada grupo de trabajadores en línea con la filosofía organizacional. A continuación se expone la misión y visión de la empresa con las cuales debe estar sincronizado todo el personal de la empresa.

Misión: Nuestra empresa es una organización dedicada a la prestación de servicios definidos dentro de la industria de la construcción a nivel regional, nacional y con potencial de expansión internacional.

Visión: Nuestra visión está orientada a la consecución de la excelencia en los distintos campos en los cuales se desempeña. Por lo tanto, siempre se plantea enmarcarse dentro de los requerimientos exigidos por los cambios que ocurran en los distintos ámbitos de la sociedad actual, específicamente en lo económico, tecnológico y social.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

1.2 Objetivos

Objetivo General

Proponer un programa de inversión anual para la empresa constructora 1° de Marzo, S.A., bajo el marco de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del grado o nivel de competencias en el personal que integra la oficina administrativa de 1° de Marzo, S.A.
2. Jerarquizar las competencias del personal de la empresa 1° de Marzo, S.A., según su grado de desarrollo.
3. Integrar la metodología del Marco Lógico con los requerimientos exigidos por los órganos competentes del Estado para la formulación e inscripción del plan de inversión anual en Ciencia, Tecnología e Innovación.
4. Formular un plan de inversión anual bajo el enfoque del Marco Lógico y de conformidad con la LOCTI con el fin de elevar el nivel de competencias menos desarrolladas del personal de 1° de Marzo, S.A.

1.3 Justificación

La LOCTI define a las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, incluyendo sus aplicaciones, como actividades de interés público y de interés general, además de resaltar el principio de aplicación social de la ciencia, la tecnología y la innovación como políticas fundamentales para el desarrollo integral de la Nación, en conjunto con todos los ciudadanos que vivimos en ella.

1° de Marzo, S.A., alentada por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitiva, ha querido emprender un programa de actualización y/o mejoramiento de su personal, aspirando elevar los niveles de productividad mediante la adquisición de conocimiento, apoyándose en la revalorización del aporte humano como principal contribución para mejorar la competitividad de la organización.

En este sentido, la empresa se ha propuesto desarrollar un plan anual de inversión para el beneficio de su personal, de conformidad con la LOCTI.

Con respecto a los objetivos que pretende alcanzar la gestión por competencias, Morales (2008) los sintetiza como:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 El Desarrollo Organizacional

Un concepto de sociedad ampliamente conocido la describe como un conjunto de individuos que tienen un objetivo en común, en concordancia con este concepto, una organización empresarial se considera tal, pues toda organización busca hacer, conseguir o alcanzar un objetivo, y este se logra mediante la interacción, la asignación de funciones, el uso de métodos para coordinar y la dirección de acciones. Etzioni (1965) señala a la organización como “una unidad social que pretende alcanzar un fin, las cuales están determinadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y las competencias del poder” (p.95).

Como cualquier sociedad, las organizaciones siempre están en constante evolución, Bennis (1966) dice que “en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más, la más importante determinante de la supervivencia” (p.41).

La propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, como cualquier organismo vivo las organizaciones implican procesos de cambio interno, cuando estos cesan el organismo muere, vida es sinónimo de cambio, en el siglo V antes de Cristo Heraclito expuso: “Lo único constante en la vida es el cambio”, este antiguo aforismo hoy está más vigente que nunca, debido a que en la actualidad la sociedad evoluciona de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes.

El ritmo, acelerado casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad, ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se enfrentan no solo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los

conceptos propios de la naturaleza del hombre. (Margulies y Raia, 1974, p.30)

Esto conlleva a que las organizaciones, encuentren ante sí nuevas exigencias y retos que exigen una adaptabilidad organizacional. Numerosos autores refieren sus ideas acerca del problema del desarrollo en las organizaciones y gran parte de éstos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización a las nuevas realidades. El conjunto de conceptos, medios y procedimientos orientados a la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios, es lo que se conoce como Desarrollo Organizacional. Para Chiavenatto (2002) es:

Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (p.332)

El Desarrollo Organizacional (DO) beneficia a las organizaciones para enfrentar con éxito los retos que se les presentan en el contexto socioeconómico actual. En cuanto a su conceptualización se encuentran numerosas posiciones entre los autores que lo tratan. Según Mello (2004) se destacan los siguientes aspectos al abordar DO:

1. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.
2. Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de

vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.

3. Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continúa adaptación.

4. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.

5. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la verdadera esencia de la naturaleza humana.

6. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos e intergrupos.

7. Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma. (p.30)

2.2 El Desarrollo Individual en el Desarrollo Organizacional

En el proceso de transformación de las organizaciones, el recurso humano funge un papel de actores fundamentales, un aspecto esencial está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia) estén comprometidos en ella y logren, o al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones en las mismas. Otro aspecto es la problemática de los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En muchas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones

personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad o directivos, obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

Para lograr un desarrollo individual éstos deben desarrollarse mediante una adecuada gestión de los mismos de manera de afrontar y superar los cambios inherentes a cada organización, centrándose en la eficiencia y competitividad.

Margulies y Raia (1974), admiten la influencia del desarrollo individual para crear organizaciones más funcionales mediante principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de la organización, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la misma y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida. (p.40)

2.3 El Enfoque Conductual.

Spencer y Spencer (1993) señalan:

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las

responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (p. 108)

Esos comportamientos concretos o conductas específicas son los que realmente generan valor a la organización, señalan el camino hacia la excelencia, es mediante la evaluación de estos comportamientos que se percibe la traducción en hechos de un personal preparado. En este sentido lo que importa es el aporte que, demostrablemente a través de sus conductas, el trabajador está realizando y no que alguna vez realizó, para el beneficio de la organización.

En vista de lo anteriormente expuesto, se puede apreciar la importancia de la evaluación de desempeño bajo un enfoque conductual o de comportamientos como estrategia para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. (Becker et al., 2001) se refieren en este sentido como, “Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común” (p. 19).

2.4 El Modelo de Competencia.

Existen numerosas definiciones de competencias. Una a tomar en cuenta por su amplitud es la de Spencer y Spencer (1993):

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

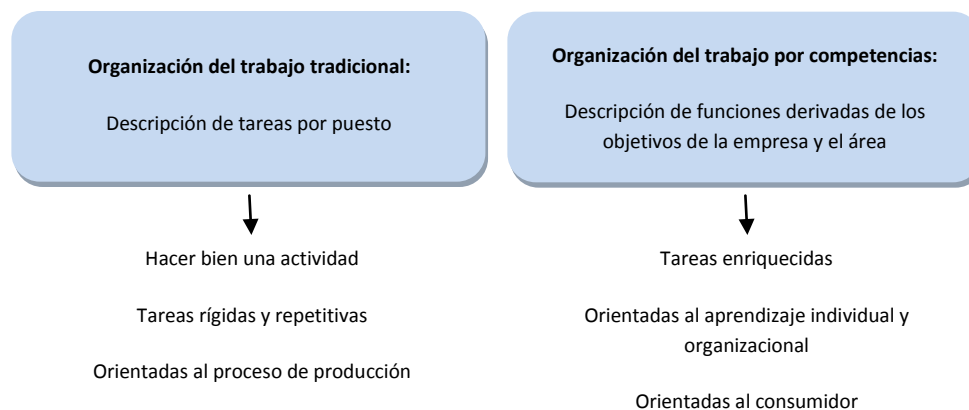
Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. (p.10)

Chung Herrera et al. (2003) menciona que los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas “el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones” (p.21).

Al implementar un modelo de competencias se genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Asimismo los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. A continuación se presenta un esquema con las diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias.

Figura 2.01

DIFERENCIAS ENTRE TRABAJO TRADICIONAL Y UNO BASADO EN COMPETENCIAS



Fuente: QUALEM (2002)

Para el caso de los sistemas de evaluación de desempeño, estos se ven beneficiados al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables que detecten la presencia o ausencia de competencias y con esto se determinen acciones de mejoramiento. De esta manera, el evaluador sabrá

con mayor exactitud los elementos que debe medir haciendo más objetiva y confiable la evaluación y el empleado estará más consciente de lo que posee y de lo que le hace falta, causando en él, menor resistencia a capacitarse y a evaluarse (Chung-Herrera et al., 2003, p.40)

La importancia de implementar un modelo de competencias en determinada organización, compromete a sus dirigentes a poner especial atención en su capital humano haciendo consciente que ellos son lo más valioso que tienen, pero esta afirmación se vuelve realmente importante, cuando las características propias de ellos son aprovechadas y se vinculan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo tanto, si esto ocurre, al gente no es el recurso más valioso, si no el único (Parmenter, 1999, p. 29).

2.4.1 Clasificación de las Competencias

Spencer y Spencer (1993) introducen el modelo del iceberg, donde dividen las competencias en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Figura 2.02

MODELO DEL ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS



Fuente: SPENCER Y SPENCER (1993)

2.4.2 Diccionario de Competencias

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para cada organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos deseados para la organización. El diccionario de competencias y sus definiciones surgen como producto de una investigación de las más frecuentemente utilizadas para cada nivel en las empresas, con base en el inventario de competencias preparado por Alles (2008b), se describe a continuación cada una de las consideradas necesarias en 1° de Marzo S.A.

2.4.2.1 Competencias Necesarias en los Empleados:

A. Alta adaptabilidad – Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

B. Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

C. Dinamismo – Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de

tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

D. Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emrende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

E. Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

F. Habilidad Analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

G. Iniciativa – Autonomía – Sencillez

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la

capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

H. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

I. Modalidades de Contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

J. Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del

negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

K. Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

L. Competencia – Capacidad

Implica tener amplio conocimientos en los temas bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar a nivel inter e intrafuncional. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. De esta se deriva el Aprendizaje Continuo y la Credibilidad Técnica.

L. 1 Aprendizaje Continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

L. 2 Credibilidad Técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios), sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

M. Trabajo en Equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

2.4.2.2 Competencias Necesarias para los Directivos

A. Desarrollo del Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Suponen facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

B. Modalidades de Contacto (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

C. Habilidades Mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad

de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

D. Liderazgo para el Cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

E. Pensamiento Estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

F. Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

G. Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en

todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

2.5 La Metodología del Marco Lógico.

Ortego et al. (2005) en referencia a la metodología del marco lógico dice:

La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos ... el método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

1. Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
2. Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
3. No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad (p.13, 14).

Nardy (2006) expresa:

Desde el momento en que se demostró que el marco lógico era una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos (es decir proyectos coherentes, viables y evaluables), fue adoptado por un alto porcentaje de organizaciones internacionales ...muchas son las organizaciones que lo emplean como instrumento metodológico para la presentación de proyectos, entre los que se pueden mencionar: OCDE; USAID, OIT; PNUD; OPS; FAO; Unión Europea, OEA; Banco Mundial; Fundación Kellogs; entre otras. Asimismo lo utilizan organizaciones nacionales tales como: Ministerio de Planificación y Desarrollo (Venezuela), Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), Ministerio de Economía y Producción – Secretaria de Política Económica (Argentina), entre muchos otros (p.3).

En el manual para el enfoque del marco lógico de La Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (1993) se define a esta metodología como: una

herramienta para mejorar la calidad de los proyectos y manifiesta que el uso del Marco Lógico ayuda a:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir claramente los elementos clave de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto (p.7)

Las ventajas de la aplicación del Marco Lógico son explicadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos (1997):

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto; suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Cabe destacar que desde 1996 todos los proyectos financiados por el BID son formulados y evaluados sobre la base del marco lógico.

Se supone que el Enfoque de Marco Lógico (EML) es un método utilizable para la gestión de todo el ciclo del proyecto, desde la identificación hasta la última evaluación. Esa suposición es cierta, pero sólo en parte, ya que hay

que reconocer que las etapas más sistematizadas y clásicas del método son las de identificación y diseño. En ese sentido, de una manera un tanto imprecisa, pero gráfica, podemos decir que el EML aparece esencialmente como un método para preparar buenos documentos de proyectos (Camacho, 2001, p.22)

Las tres preguntas claves que podemos hacernos respecto a esta metodología que estamos analizando se refieren a:

a) ¿Cuándo puede usarse el Marco Lógico?

Puede utilizarse en todas las etapas de un proyecto:

- Preparación del proyecto;
- Programación;
- Identificación;
- Orientación;
- Análisis;
- Presentación ante los comités de revisión;
- Ejecución y
- Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto

b) ¿Puede modificarse el Marco Lógico?

Si, puede modificarse y mejorarse repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

c) ¿Se utiliza sólo para la Formulación de Proyectos?

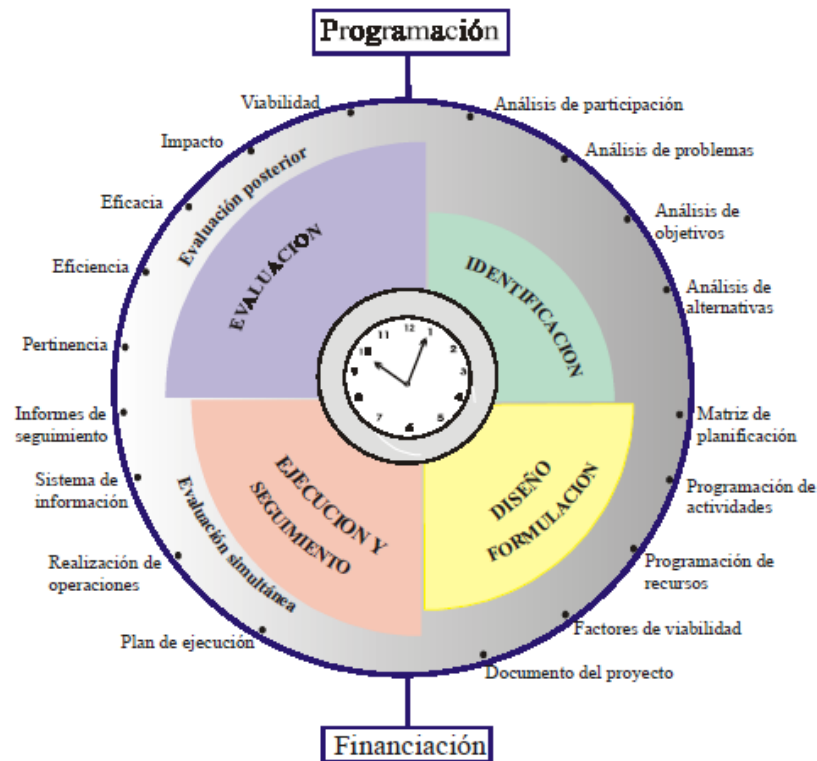
No, además puede ser usado para:

- Programas de desarrollo;
- Diseño de estructuras organizacionales;
- Articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución (Nardy, 2006, p.5).

El marco lógico como proyecto de desarrollo posee etapas que están articuladas y se alimentan entre sí constantemente, ver grafico 2.03.

Figura 2.03

ETAPAS DE UN PROYECTO DE DESARROLLO



Fuente: GÓMEZ G. y SAINZ H. (1999). CITADO POR CAMACHO ET AL. (2001)

2.5.1 Estructura del Marco Lógico.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (Factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes y Resultados.

Figura 2.04

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: CAMACHO ET AL. (2001)

Esta matriz de 16 celdas es la conclusión de los instrumentos inherentes a la metodología.

2.5.2 Instrumentos del Marco Lógico.

El marco lógico es una metodología que se aplica sistemáticamente en una serie de pasos sucesivos que comprende:

a) Análisis de los Involucrados o Análisis de Participación: los problemas no son hipótesis abstractas, sino que afectan a una población o a grupos sociales. Cuando se identifica un problema, se debe ofrecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el problema en cuestión. Se deberán tener en cuenta los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el problema.

b) Análisis del Problema: existe un problema cuando hay una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser. El análisis de problemas es un conjunto de técnicas que se utilizan para analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales en este contexto, definir el problema central de la situación y visualizar las relaciones de causa y efecto en el Árbol de Problema. El análisis de la participación se realiza antes del análisis del problema por el hecho de que hay que saber a quién queremos mejorar, antes de determinar qué es lo que queremos hacer.

c) Análisis de Objetivos. En este momento (después de identificado el grupo beneficiario y el principal problema que se quiere resolver) hay que cambiar los problemas por objetivos, es decir, transformar la situación negativa existente (problema) en una situación positiva futura deseable, hacia la que se pretende llegar con el proyecto (objetivo). En otras palabras, se trata de pasar de una relación de causa-efecto en los problemas, a una relación medios-fines en los objetivos. Entonces habrá que reformular todos los problemas y convertirlos en situaciones deseables, es decir, en objetivos.

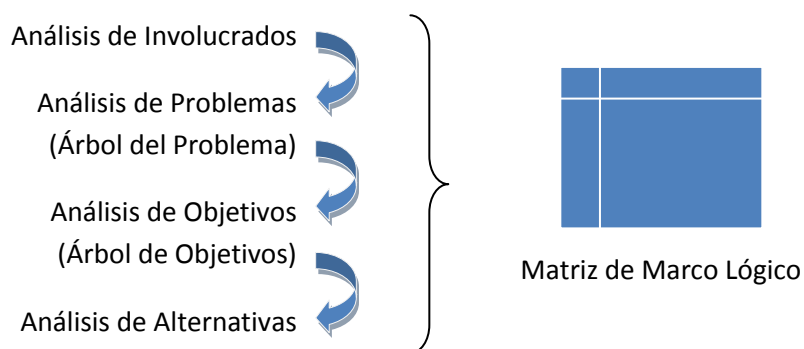
d) Análisis de Alternativas El propósito del análisis de es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto. En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las

diferentes alternativas aparecen en las “raíces” que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa.

Una vez que ya hemos completado los pasos del procedimiento antes expuesto, estamos en condiciones de completar la Matriz de Marco Lógico.

Figura 2.05

RELACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS DEL MARCO LÓGICO Y LA MML



Fuente: NARDY (2006)

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL O SITUACIONAL

3.1 Situación Actual de la Empresa 1° de Marzo.

1° de Marzo, S.A. es una empresa que pertenece a la industria de construcción civil, centra sus actividades en movimientos de tierra, construcción de vialidades, asfaltados y canalizaciones. Desde su constitución en 1990 ha tenido una importante trayectoria al realizar proyectos de envergadura relacionados con el progreso de la zona oriental y el país en general. Ha demostrado altos niveles de calidad en la ejecución de sus obras, así como respaldo técnico-financiero y el recurso de un amplio parque de maquinaria y equipos propios.

Actualmente la empresa busca ocupar y mantener posición de liderazgo a corto y mediano plazo en su área de negocio, así como mejorar y garantizar los niveles de calidad. Todo lo anterior requiere de procesos continuos de transformación interna que eleven la competitividad y permitan aprovechar al máximo las oportunidades que se puedan presentar. En estos procesos de transformación, el recurso humano asume un papel fundamental. Un aspecto esencial está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia), sean capaces de lograr un compromiso con la empresa y se les brinde un entorno adecuado para alcanzar satisfacciones en las mismas. Otro aspecto es la problemática de los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En muchas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad o directivos, obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

Debido a la importancia que tiene el desarrollo del recurso humano para la evolución, crecimiento, o más aun, la supervivencia de la empresa, se ha planteado la posibilidad de emprender acciones hacia el bienestar de este, aprovechando un

momento coyuntural que genera una ley de obligatorio cumplimiento, de manera de afianzar ese sentido de pertenencia, brindándoles herramientas para que logren un mejor desenvolvimiento de sus responsabilidades, en un ambiente de trabajo equilibrado que permita aprovechar las características individuales de cada quien en función de la misión, visión y objetivos de la organización.

La legislación referida es la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, ampliamente conocida como LOCTI, que según su artículo 26 (proporción del Aporte) literal 4 exige a 1° de Marzo contribuir con 0,5% de su ingreso bruto anual en aportes para actividades que se consideren factibles de acuerdo a su artículo 27 (Actividades consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones). Dicho aporte se debe realizar mediante un plan anual de inversión, como se verá más adelante cuando se citen los lineamientos de la ley pertinentes al estudio.

Los esfuerzos están orientados al personal de las oficinas administrativas, ubicadas en Barcelona. Estado Anzoátegui, en las que laboran 26 personas, entre ellas 4 directivos. Estas personas pertenecen a la nomina fija de la empresa, es decir, tienen cierta estabilidad dentro de ella, al contrario del personal de obras o proyectos que presentan alta rotación.

El hecho de que el personal seleccionado sea el de nomina fija supone una garantía para el cumplimiento del plan anual exigido por la LOCTI y de esta manera el posterior beneficio de la organización. Otro aspecto importante tomado en cuenta fue el desempeño del personal en las oficinas referidas. Actualmente como plan estratégico se ha planteado el desarrollo integral del personal basado en las competencias básicas que deben tener los integrantes de la empresa, esta estrategia se planteo debido a las debilidades que se observaron a primera vista tales como, entre otras, la baja propensión al trabajo en equipo del personal e ineficiencia al realizar trabajos técnicos que incluían, por ejemplo, el uso de un software especializado. Esta realidad sin duda perturba los objetivos de la empresa, lo que está generando la

necesidad de mejorar la situación actual, en correspondencia con una organización centrada en la eficiencia, para lograr lo niveles deseados de productividad y calidad que le permitan ser competitiva en el mercado actual.

3.2 La Actual Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La LOCTI nace con el fin de apoyar la reactivación y modernización del sector industrial del país.

F. Fernández (entrevista, 30 de marzo, 2009), socio de la firma Baker & McKenzie afirma:

“A diferencia de otras leyes económicas que sólo castigan y criminalizan de forma desproporcionada al sector privado, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, mejor conocida como LOCTI, tiene como objetivo incentivar el conocimiento científico y tecnológico, a través del desarrollo de proyectos que pueden beneficiar a las empresas y a diferentes instituciones del país. Los empresarios venezolanos deben aprovechar al máximo las ventajas que trae este instrumento legal, que hasta ahora “ha permitido a las empresas apoyar el talento de sus trabajadores y orientar sus inversiones en proyectos propios que le aseguren un mayor y mejor desempeño”.

Asegura que la Locti;

“es una ley con recompensas y castigos que ha podido funcionar en Venezuela. Por ello, la considera como un instrumento exitoso que se ha instalado en el quehacer empresarial a pesar de la incompreensión, la incertidumbre e inseguridad jurídica reinante en el país”.

Para D. Cuervo (entrevista, 30 de marzo, 2009), gerente de Mercadeo de la Dirección de Desarrollo Gerencial del IESA, “el espíritu de la Locti apunta a que el país sea más competitivo y menos dependiente en materia de ciencia y tecnología, las empresas deben ver este instrumento legal como una oportunidad y no como un impuesto u obligación”.

La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Carabobo (2010) explica que:

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) tiene el objetivo fundamental de estructurar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). En este Sistema se integran las instituciones, organismos, entidades y organizaciones universitarias estatales del sector público y privado para que realicen actividades vinculadas al desarrollo científico, tecnológico e innovativo, y adelanten la formación del personal que hace vida en los diferentes entes que lo conforman ... la necesidad de continuar el desarrollo económico, social y político del país, establecido en la Constitución de la República Bolivariana, exige diferentes esfuerzos, entre ellos el esfuerzo legislativo que permita al marco jurídico adecuarse a una realidad cambiante, lo que es especialmente necesario en el ámbito de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

La LOCTI entra en vigencia según Gaceta Oficial N° 38.242 el 03-08-2005 y su reglamento el 17-10-2006 en Gaceta Oficial No. 38.544 y fue modificada en El 16 de Diciembre de 2010, aprobada por la Asamblea Nacional y Publicada en Gaceta Oficial No. 39.575.

Según el artículo primero, la Ley tiene por objeto:

Dirigir la generación de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, con base en el ejercicio pleno de la soberanía nacional, la democracia participativa y protagónica, la justicia y la igualdad social, el respeto al ambiente y la diversidad cultural, mediante la aplicación de conocimientos populares y académicos. A tales fines, el Estado Venezolano formulará, a través de la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación, las políticas públicas dirigidas a la solución de problemas concretos de la sociedad, por medio de la articulación e integración de los sujetos que realizan actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones como condición necesaria para el fortalecimiento del Poder Popular.

Y según el artículo 3 están sujetos a esta Ley:

1. La autoridad nacional con competencia en materia de ciencia tecnología, innovación y sus aplicaciones, sus órganos y entes adscritos.
2. Todas las instituciones, personas naturales y jurídicas que generen, desarrollen y transfieran conocimientos científicos, tecnológicos, de innovación y sus aplicaciones.
3. Los ministerios del Poder Popular que comparten, con la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, la construcción de las condiciones sociales, científicas y tecnológicas para la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
4. Las comunas que realicen actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

Para cumplir con la Ley, las empresas que obtienen ingresos brutos anuales superiores a 100.000 unidades tributarias, deben efectuar aportes anuales en efectivo al Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación o a sus organismos adscritos. El monto de estos aportes se clasifica según el tipo de empresas:

1. Dos por ciento (2%) cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley para el Control de los Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles, y todas aquellas vinculadas con la industria y el comercio de alcohol etílico, especies alcohólicas y tabaco.
2. Uno por ciento (1%) en el caso de empresas de capital privado cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
3. Cero coma cinco por ciento (0,5%) en el caso de empresas de capital público cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
4. Cero coma cinco por ciento (0,5%) cuando se trate de cualquier otra actividad económica.

Este aporte se debe realizar mediante un plan anual de inversión, el artículo 29 así lo expresa:

Artículo 29 Del plan anual de inversión en ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones

Quienes opten a acceder a los recursos provenientes de los aportes a la ciencia, tecnología e innovación deberán presentar dentro del tercer trimestre de cada año un plan anual de inversión en ciencia, tecnología e innovación para el año siguiente, contentivo de los proyectos previstos para el siguiente año, en concordancia con las áreas prioritarias y parámetros establecidos por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

Las actividades consideradas a llevar a cabo se exponen en el artículo 27:

Artículo 27 Actividades consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones

A los fines de la presente Ley, las siguientes actividades serán consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones:

- 1. Proyectos de innovación relacionados con actividades que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones:**
 - a. Sustitución de materias primas o componentes para disminuir importaciones o dependencia tecnológica.
 - b. Creación de redes productivas nacionales.
 - c. Utilización de nuevas tecnologías para incrementar la calidad de las unidades de producción.
 - d. Participación, investigación e innovación de las universidades y centros de investigación e innovación del país, en la introducción de nuevos procesos tecnológicos, esquemas organizativos, obtención de nuevos productos o de procedimientos, exploración de necesidades y, en general, procesos de innovación con miras a resolver problemas concretos de la población venezolana.
 - e. Formación de cultores o cuadros científicos y tecnológicos en normativa, técnicas, procesos y procedimientos de calidad.

f. Procesos de transferencia de tecnología dirigidos a la producción de bienes y servicios en el país, que prevean la formación de cultores o cuadros científicos y tecnológicos en lo técnico, operativo, profesional y científico.

2. La creación o participación en incubadoras o viveros de unidades de producción nacionales de base tecnológica, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

3. Participación en fondos nacionales de garantía o de capital de riesgo para proyectos de innovación, investigación o escalamiento, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

4. Actividades de investigación y escalamiento que incluyan:

a. Financiamiento a proyectos de investigación y escalamiento realizados por universidades o centros de investigación y escalamiento certificados por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

b. Creación de unidades o espacios para la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación sin fines de lucro, conforme a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

c. Creación de bases y sistemas de información de libre acceso que contribuyan al fortalecimiento de las actividades de ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones, sin fines de lucro, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

d. Promoción y divulgación de las actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones realizadas en el país, sin fines comerciales.

e. Creación de programas de fomento a la investigación, el escalamiento o la innovación en el país, instrumentados desde el Ejecutivo Nacional.

f. Financiamiento para la organización de reuniones o eventos científicos sin fines comerciales, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

g. Consolidación de redes de cooperación científicas, tecnológicas y de innovación a nivel nacional e internacional en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de

ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones establecidas desde el sector oficial.

h. Conformación de ámbitos o proyectos de vinculación entre espacios de investigación y creación, y las unidades de producción social, para procesos de transferencia de tecnología, con el objeto de garantizar la independencia y soberanía del aparato productivo nacional.

5. Inversión en actividades de formación de cultores científicos y tecnológicos, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, que incluyan:

a. Organización y financiamiento de cursos y eventos de formación en ciencia, tecnología e innovación sin fines comerciales en el país.

b. Creación y fortalecimiento de espacios de formación relativos a las actividades reguladas por esta Ley, en instituciones de educación universitaria de carácter oficial en el país.

c. Financiamiento de becas para la formación de cultores científicos y tecnológicos que formen parte activa de una unidad de producción social que esté vinculada a un proyecto específico de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones en las áreas prioritarias establecidas en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

d. Programas de actualización del personal que forme parte activa de una unidad de producción social, en materia de innovación tecnológica con participación de instituciones oficiales de educación del país.

e. Financiamiento de programas de inserción laboral de venezolanos desempleados y venezolanas desempleadas con altos niveles de formación.

f. Financiamiento de programas de movilización a nivel nacional, de investigadores vinculados e investigadoras vinculadas con la creación y funcionamiento de postgrados integrados de redes de investigación nacionales e internacionales, impulsadas por el sector oficial.

g. Financiamiento de tesis de postgrado y pasantías de investigación de estudiantes de educación universitaria.

h. Cualquier otra actividad que en criterio de la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, pueda ser considerada necesaria para el impulso de la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones.

Parágrafo Único: El Reglamento de la presente Ley establecerá los mecanismos, modalidades y formas en que se realizarán las actividades antes señaladas.

El manejo de los recursos está a cargo del organismo adjunto al MPPCTII, el Fondo Nacional para la Ciencia la Tecnología y la Innovación (FONACIT).

Artículo 24 Del manejo de los recursos

El Fondo Nacional para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (FONACIT), ente adscrito a la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, es el responsable de la administración, recaudación, control, verificación y determinación cuantitativa y cualitativa de los aportes para la ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones. La fiscalización compete a la autoridad nacional en forma directa.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La necesidad de mejorar el nivel de competencias en sus empleados, ha llevado a la Empresa 1° de Marzo a plantearse un plan de inversión anual de conformidad con la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). Esta ley es de carácter obligatoria y según su Artículo 25 (De quiénes aportan) son aportantes, aquellas personas jurídicas, entidades privadas o públicas, domiciliadas o no en la República que realicen actividades económicas en el territorio nacional y hayan obtenido ingresos brutos anuales superiores a cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) en el ejercicio fiscal inmediato anterior, dentro de las cuales clasifica 1° de Marzo.

Tomando en cuenta estos aspectos, se puede encuadrar la investigación como de tipo Proyecto Factible, la cual consistió en proponer un plan de formación basado en competencias para los empleados y directivos de la empresa.

En el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), define a la investigación de tipo factible, como:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas o necesidades de organizaciones o grupos sociales. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambos modalidades (p.7).

La investigación está dividida en dos fases, en primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación actual en la empresa para verificar el nivel de competencias básicas que poseían los estudiados, la empresa estableció un cierto grupo de competencias que consideró deberían tener los empleados y otros los directivos, de allí se comparó con los resultados obtenidos para establecer las prioridades, es decir, se jerarquizaron para luego realizar la formulación del proyecto bajo la metodología del Marco Lógico, comprendiendo esta última la segunda fase de la investigación, donde se diseñó un plan de formación para ambos grupos, empleados y directivos, con el fin de mejorar el situación planteada.

4.2 Diseño de la Investigación

El manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (1998), enuncia: “la propuesta de una investigación de tipo Factible, debe tener un apoyo documental” (p.12). En el presente estudio se indagó sobre la gestión por competencias, de la misma manera se investigó el comportamiento en las organizaciones según diversos autores, así como la metodología de la formulación de proyectos basados en el Marco Lógico, además se investigó sobre proyectos enmarcados bajo la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) vigente, con el fin de orientar la investigación a un plano lógico. Tomando en cuenta este apoyo teórico se considera la investigación en primer lugar como; Documental. En este sentido, Arias (2006), define ésta como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Se considera también una investigación de Campo, por cuanto los datos obtenidos fueron derivados de fuentes primarias a través de entrevistas. La

recolección se realizó directamente de los sujetos investigados, sin manipular o controlar variable alguna. El Manual de la UPEL (2006), explica:

Se entiende por investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18).

Durante la investigación solo se observaron las situaciones ya existentes, no se manipularon o controlaron variables, quedando así especificado como un estudio No Experimental. En la investigación No Experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En este sentido, como señala Kerlinger (1979), “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116).

Del mismo modo es una investigación transeccional o transversal: Los datos se sacaron en un solo momento dado, su dimensión temporal fue puntual. Sampieri et al. (2000) lo plantea como “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p. 193).

El propósito de la investigación es describir ciertas variables en un grupo de personas, por ello también se considera descriptiva. “Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento” (Sampieri et al. 2000, p. 196)

Tabla 4.01

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De Campo	No Experimental	Transeccional	Descriptiva
----------	-----------------	---------------	-------------

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

4.3 Población y Muestra

El universo objeto de estudio está constituido por una población de tipo finita de 26 personas, las cuales conforman la oficina administrativa de la empresa 1° de Marzo S.A., ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui.

La población está clasificada de la siguiente forma: directivos (4) ,empleados (22). Ramirez (1996) define a la población como “la reunión de individuos u objetos que pertenecen a una misma clase, con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar” (p.87).

La población finita según Ramírez (1996), es:

Aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total. Entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio (p.92).

No se realizo una muestra representativa, debido a que la población fue considerada en su totalidad.

4.4 Instrumentos de Recolección e Información

Para la consecución de esta investigación es preciso señalar los conceptos descritos en el proceso de recolección de datos. Ramírez (1996) refiere: “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.102).

Respecto al instrumento de recolección de datos, Sabino (1993) señala que “es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.148)

En favor de los objetivos del presente estudio se emplearon ciertas técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales se aplicaron progresivamente a medida que se desarrollo la investigación, en primer lugar se precisó el aspecto documental, toda la información relacionada con el marco teórico y los fundamentos del estudio, entre las técnicas se aplicaron la observación documental, el resumen analítico y análisis crítico. En cuanto a las técnicas operacionales que se usaron, fueron, entre otras, cuadros y gráficos, presentación de trabajo escrito, referencias bibliográficas y de subrayado.

Una vez desarrollada la perspectiva teórica, se realizaron entrevistas semiestructuradas, la pertinencia de este tipo de entrevista está establecida por el diseño mismo de la investigación y determinada por el objeto de estudio. La entrevista semiestructurada es el tipo de entrevista más comúnmente usada en investigación social, expertos en el tema de administración de recursos humanos coinciden en la conveniencia de aplicar este tipo de entrevista para analizar los comportamientos habituales de las personas evaluadas y minimizar en lo posible las situaciones ficticias, de esta manera la proponen como una técnica de rigor para diagnosticar el nivel de competencias en las personas.

La entrevista semiestructurada se aplico para diagnosticar la situación actual por la utilidad que brinda al permitir recolectar el comportamiento general de los dos

grupos en estudio. Puesto que este tipo de entrevista facilita y enriquece la búsqueda de los objetivos planteados pues permite establecer preguntas homogéneas a los informantes pero amoldando las preguntas según el contexto específico de cada quien, es decir, su formulación puede diferir de la disposición establecida (flexible a cada entrevistado) y con ello profundizar en alguna idea relevante para la investigación al igual que omitir o agregar preguntas según el investigador lo estime conveniente considerando cuán desenvuelto este el tema. Taylor y Bogdan, (1992) exponen: “la entrevista semi-estructurada pretende que los sujetos sean participantes de la misma” (p. 55).

Alles (2008) expone la manera correcta de realizar este tipo de entrevistas para determinar las competencias en individuos:

Identificar una situación relacionada con la competencia a evaluar:

primero se pide al entrevistado que relate su comportamiento ante una determinada situación, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada.

Preguntar sobre la situación: después, el gran secreto es preguntar. No es sencillo... el objeto de la repregunta es asegurarse haber comprendido adecuadamente las respuestas y mediante esta vía garantizar la evaluación correcta de la competencia. (p.25)

En general la entrevista semiestructurada ofrece ventajas sobre los otros tipos de entrevista:

- Permite adaptarse a las características de los sujetos. El entrevistador puede repreguntar o reformular la pregunta para adecuarla a la comprensión de los entrevistados
- Aunque existe un guión o conjunto de preguntas preelaboradas, las preguntas no tienen que formularse en secuencia rígida.
- En el transcurso de la entrevista, el entrevistador puede pedir explicaciones o ampliaciones de respuesta.

Pretty et al. (1995) afirman que:

La entrevista puede ser definida como un mecanismo de aproximación que permite profundizar nuestro conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia. Para su desarrollo es útil contar con una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados de manera general. Nuevas preguntas y asuntos a tratar pueden ser resultado de la interacción con el entrevistado lo cual es viable siempre y cuando no nos aparte de nuestro objetivo de indagación (p. 239).

En las tabla 4.02 y 4.03 se muestran las preguntas y/o repreguntas sugeridas por Alles (1999) para las competencias seleccionadas por la empresa, las cuales servirán de guía para el desarrollo de la entrevista. Las respuestas se manejaron con carácter confidencial por lo que se mantiene el anonimato a lo largo de la investigación.

Tabla 4.02A

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LOS EMPLEADOS

Competencias	Preguntas Seleccionadas
Alta adaptabilidad Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo? ¿Ha trabajado en otros sectores de la empresa? ¿Cómo se maneja en esas áreas? ¿Qué piensa sobre la posibilidad de traslado al interior o al exterior para avanzar en su carrera?
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?
Dinamismo Energía	<ul style="list-style-type: none"> Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado? Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.)
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores? ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Describese a usted mismo como conductor del grupo
Franqueza Confiabilidad Integridad	<ul style="list-style-type: none"> Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas? ¿Usted cree que sus jefes y equipo de trabajo lo valoran?
Habilidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> Describa un desafío importante que usted haya asumido en los últimos meses. ¿Qué elementos considero para hacer frente a esa situación? ¿A cuáles considero prioritarios? ¿Cómo maneja la situación? ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?
Iniciativa Autonomía Sencillez	<ul style="list-style-type: none"> Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una idea nueva o una mejora en un procedimiento ¿Cómo la propuso? ¿Cómo la implementó? ¿Qué resultados tuvo? Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? ¿Estas soluciones fueron estandarizadas?
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió el problema? ¿Qué estrategia utiliza para hacer que sus subordinados/compañeros acepten sus ideas o los objetivos del departamento? ¿Cómo hace para reunir gente a la que no le gusta trabajar en conjunto para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas? ¿Cómo hace para mantener informado a su <i>staff</i> en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (1999)

Tabla 4.02B

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LOS EMPLEADOS

Competencias	Preguntas Seleccionadas
Modalidades de contacto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos? ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia? Si un informe importante debe ser escrito, ¿A quien se le asigna ese trabajo en su departamento? ¿Qué papel juega la tecnología en su estilo comunicacional?
Nivel de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido mas alto que el promedio. ¿Con que parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A que atribuye su superioridad?
Disciplina personal	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué obstáculos prevé para su área en el próximo año? ¿Cómo cree que los resolverá?
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Bríndeme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea ¿Cómo lo manejo?
Orientación al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> Defina quienes son sus clientes. ¿De que forma determina sus necesidades? Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente ¿Cómo maneja las objeciones y reclamos de otras áreas?
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado en usar "X" (Determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento? ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre que temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de gente otros departamentos ¿Cómo se mantiene informado de las ultimas novedades en su campo laboral? ¿Usted mismo planifica la actualización, o lo hace la empresa? Cualquiera que fuese la respuesta anterior ¿Usted piensa que eso es correcto, o que en cambio debería ser otro el responsable?
Team work (Trabajo en equipo)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme como logro integrarse a su actual equipo de trabajo Describa un logro importante laboral que haya obtenido siendo miembro de un equipo ¿Cuáles son los aspectos que usted mas valoriza cuando trabaja en equipo?

Tabla 4.03A

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LOS DIRECTIVOS

Competencias	Preguntas Seleccionadas
Desarrollo de su equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya implementado en su división / empresa ¿Cómo lo hizo? ¿de que forma premio a sus colaboradores por estas sugerencias? ▪ Cuénteme de gente que haya ascendido en su carrera en su organización, gracias a su management ¿Qué experiencias de mentoring han sido mas gratificantes para usted? ▪ ¿En que temas específicos requiere desarrollo su actual equipo?
Modalidades de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describame en pocos minutos un proceso específico dentro del <i>focus</i> de su tarea (la forma en que logre presentar un proceso dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas) ▪ ¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas? ▪ ¿Cuál es el problema de comunicación mas difícil que usted ha notado en si mismo?
Habilidades mediáticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describa alguna situación en que le haya costado manejar una comunicación sobre una situación delicada a la que debía hacer frente su organización ¿Qué medio eligió para hacer esta comunicación? ¿Qué efectos posteriores tuvo? ▪ ¿La estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? En caso afirmativo; cuénteme alguna experiencia que considere relevante ¿Cómo se preparo para ello, como se sintió durante la exposición?
Liderazgo para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con la estructura existente? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo manejo la comunicación a su personal de los nuevos rumbos estratégicos que adopto la empresa? ¿De forma los estimulo para que se adaptaran a los nuevos rumbos? ▪ ¿Cuál es el grado de innovación y experimentación que usted quiere imprimir en el negocio que lidera en la compañía? ¿Qué recursos ha implementado para obtener esta innovación? ▪ ¿En que situaciones ha resultado eficaz su estilo de dirección?

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (1999)

Tabla 4.03B

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LOS DIRECTIVOS

Competencias	Preguntas Seleccionadas
Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización/división que usted controla actualmente? ▪ ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocios/s de su organización? ¿En qué información se basó para esto? ¿Qué indicios ha considerado para identificar qué negocios había que dejar? ▪ ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su organización? ¿Qué problemas de su división/compañía ha previsto antes de que se convirtieran en situaciones de gravedad? ▪ ¿Cuáles son los más grandes desafíos con los que se enfrenta su organización o el área en que esta inserta?
Portability Cosmopolitismo Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describa cuál a sido su experiencia en el desarrollo de nuevos negocios para su empresa en otros países. ¿Qué le permitió adaptarse en forma rápida a la cultura de otro país? ▪ ¿Cómo soporta los viajes frecuentes? ¿Cómo se adapta a las culturas diferentes, distintos ritmos, horarios y costumbres en general?
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En su posición actual o en las anteriores ¿Qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrante o no del gobierno)? ▪ ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización para hacer su red de contactos? ▪ ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿y los de sus clientes? ▪ ¿Cuál es su actuación en cámaras, asociaciones profesionales o empresarias?

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (1999)

Cabe señalar que a medida que se realizaban las entrevistas se pudo obtener además, mediante observación directa, información de primera mano sobre las habilidades comunicacionales de los entrevistados, prestando atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de expresiones verbales, observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y

dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y timbre de voz y los gestos con las manos por ejemplo.

Otras técnicas de recolección usadas fueron las inherentes a la metodología de Marco Lógico, conocidos como árbol del problema y árbol de objetivos, son representaciones gráficas sencillas en la que pueden verse de manera relacional las diferentes teorías propuestas sobre las causas de una situación. Se conoce también como diagrama de Ishikawa. Este diagrama permitió identificar las causas así como la solución del problema en la investigación. El árbol del problema represento la situación actual, sus causas y consecuencias y el árbol de objetivos la situación deseada.

4.5 Metodología para el Análisis e Interpretación de los Resultados

4.5.1 Diccionario de Comportamientos: a partir de los datos e información obtenida de la observación y las entrevistas, se armó un registro de comportamientos. Al analizar comportamientos se debe en primer lugar identificar y relacionar cada conducta con una competencia y luego con su grado correspondiente de la misma. Para ello se utilizó el diccionario de comportamientos propuesto por Martha Alles (2006): Como Descubrir las Competencias a Través de los Comportamientos, la autora señala que:

Se debe dividir el análisis en tres pasos. El primero de ellos es relacionar (analizar) hechos reales y concretos dentro del periodo evaluado ... el sentido común nos indica que si se entrevista una persona de 40 años, el análisis no debe basarse en comportamientos de cuando esta persona tenia veinte. En una evaluación de desempeño los comportamientos analizados deben de corresponder siempre al periodo analizado ... Los pasos posteriores son relacionar este comportamiento con la competencia y luego con el grado de esta (p. 54).

Los grados de competencia usados para explicar el nivel de competencias fueron señalados como “A” el más alto hasta “D” el más bajo. Siguiendo con la propuesta de Alles (2006):

A: Alto desempeño superior: Según Spencer y Spencer¹ es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno: por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido: El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer¹ sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

En resumen el proceso de diagnóstico se realizó de la siguiente manera: Una vez seleccionadas por la empresa, las competencias a evaluar, se realizó la entrevista con base en las preguntas correspondientes a cada competencia, tomadas del diccionario de preguntas de Alles, luego se analizaron los comportamientos observados y se relacionaron con el diccionario de comportamientos de la misma autora, clasificándolos en grados y por último se jerarquizaron en relación a ese grado obtenido.

4.5.2 Matriz de Marco Lógico (MML): ya realizados los análisis correspondientes a la metodología del Marco Lógico, a través de sus instrumentos complementarios (análisis de involucrados, análisis del problema, análisis de objetivos y selección de alternativa), los datos obtenidos fueron resumidos en una

¹ Obra citada por Alles (2006)

matriz de cuatro filas por cuatro columnas, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2005) se refiere a esta:

Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos llamados Fin, Propósito, Componentes y Actividades:

- La primera fila corresponde al “**Fin**” del proyecto, y describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo.
- La segunda fila corresponde al “**Propósito**” del proyecto y presenta la situación esperada al concluir su ejecución (o bien poco después).
- La tercera fila corresponde a los “**Componentes**” del proyecto, es decir, lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al término de esta.
- La cuarta fila corresponde a las “**Actividades**” que deberán ser realizadas durante la ejecución del proyecto para producir los Componentes.

Figura 4.01

CONTENIDO DE LAS FILAS DE MML

Fin →				
Propósito →				
Componentes →				
Actividades →				

Fuente: CAMACHO ET AL. (2001)

Por su parte, las columnas de esta tabla se utilizan para registrar la siguiente información:

- La primera columna, llamada “**Resumen Narrativo**” sirve para registrar los objetivos del proyecto y las actividades que será necesario desarrollar para el logro de éstos. Por ello también se la denomina “Columna de objetivos” o simplemente “Objetivos”.
- La segunda columna detalla los “**Indicadores**” que nos permitirán controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados.

- La tercera columna presenta los “**Medios de Verificación**” (fuentes de información) a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna.
- La cuarta columna, llamada “**Supuestos**” sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto (p. 12,13).

Figura 4.02

CONTENIDO DE LAS COLUMNAS DE MML

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
▼	▼	▼	▼

Fuente: CAMACHO ET AL. (2001)

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se sintetizan los aspectos más relevantes y algunas regularidades de las sesiones de entrevistas realizadas a los empleados fijos y directivos de la constructora 1° de Marzo. Estas entrevistas fueron efectuadas de manera semiestructurada. Alles (1999), expone una serie de preguntas para evaluar cada competencia seleccionada, las cuales fueron consideradas en este trabajo. Dada las características de un entrevista semiestructurada el dialogo se iba adaptando a cada entrevistado según su situación. Luego se valoró el nivel de competencia según los comportamientos registrados y para finalizar se realizó una jerarquización tomando en cuenta las necesidades de desarrollo de dichas habilidades.

5.1 La Selección de Competencias para 1° de Marzo.

La selección de competencias se hizo del diccionario desarrollado por la autora citada anteriormente y luego sometida a revisión y aprobación por la gerente de recursos humanos de la empresa.

Alles (1999), expone: “Los diccionarios de competencias son tan extensos como la imaginación de los distintos especialistas lo permita, por lo tanto, como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores claves de éxito” (p. 100).

Los diccionarios confeccionados por los especialistas surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente. Aunque las competencias aquí señaladas, al haber sido seleccionadas y aprobadas por la empresa, se entienden como necesarias para esta organización en específico, la mayoría son las más comunes que se deben verificar en toda organización, según los expertos.

En la tabla 5.01 se agruparon las competencias seleccionadas para los empleados.

Tabla 5.01

LISTA DE COMPETENCIAS A EVALUAR EN EMPLEADOS

Empleados
Competencias
Alta adaptabilidad – Flexibilidad
Colaboración
Dinamismo – Energía
Empowerment
Franqueza – Confiabilidad – Integridad
Habilidad analítica
Iniciativa – Autonomía – Sencillez
Liderazgo
Modalidades de contacto
Compromiso – Disciplina personal – Productividad
Orientación al cliente interno y externo
Competencia – Capacidad
Trabajo en equipo

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (1999)

Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y aquellas personas que tienen experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad, denominados aquí como empleados.

Los directivos son los que representan la máxima conducción de la empresa, la selección de competencias para ellos están en la tabla 5.02.

Tabla 5.02

LISTA DE COMPETENCIAS A EVALUAR EN DIRECTIVOS

Directivos
Competencias
Desarrollo de su equipo
Modalidades de contacto
Habilidades mediáticas
Liderazgo para el cambio
Pensamiento estratégico
Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad
Relaciones publicas

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (1999)

5.2 Resultados de la Entrevista

5.2.1 De los Empleados: En primer lugar se entrevistó a los empleados, tomando como referencia el patrón de preguntas seleccionadas correspondiente a ellos, con el fin de identificar y/o relacionar un comportamiento con una competencia en función de su definición. Este patrón de entrevistas fue propuesto en el marco metodológico de esta investigación. El dialogo se adecuó a la situación de cada trabajador y en general se siguieron las recomendaciones y puntos a tomar en cuenta planteados en el capítulo anterior.

A continuación se muestra una síntesis de los resultados de las entrevistas en el mismo orden en que fue presentada la selección de competencias, cabe recordar que se mantendrá el anonimato de las conversaciones seleccionados:

1. Alta adaptabilidad – Flexibilidad: La idea de cambio y de adopción de nuevas ideas en la empresa es una inquietud común en los empleados, los cuales se expresaron a favor de nuevas ideas y a ser tolerantes, se evidencia su apoyo hacia procesos de transformación. Expresan no sentirse plenamente cómodos con su situación actual pero reconocen que anteriormente han pasado por situaciones similares, se han adaptado y las han superado.

“siempre tengo algo nuevo que hacer, todo cambia muy rápidamente sobre todo la legislación, nuevas leyes y nuevos formatos, eso en lo que respecta a mi área, pero además es normal que un día tenga que trabajar en otras áreas, por ejemplo; con la gente de proyectos, sobre todo cuando se tienen que hacer licitaciones y me he desenvuelto bien, igualmente cuando he tenido que ir a apoyar o realizar trabajo en obras, en otras zonas”

“Yo siempre trato de estar un paso adelante para asumir el cambio por mi bien, y si eso significa irme al taller o las obras en campo, lo asumo con mucho entusiasmo”

“si me ofrecen trabajo al interior lo aceptaría, eso sería una experiencia enriquecedora y más aun al exterior”

“tengo mis papeles, pasaporte y todo al día, en caso de que empiecen los trabajos en Panamá, quiero estar preparado, porque pienso que es importante para mi carrera profesional esa experiencia”

“el tema de adoptar nuevos procedimientos o herramientas para mi es importante, estudio la forma de hacer más eficiente el trabajo he propuesto el uso por ejemplo de un software para la planificación, también he planteado soluciones prácticas para el uso de las impresoras compartidas, siempre que tengo una propuesta para mejorar la situación actual; la comunico, o trato, esa es mi intención al menos”

2. Colaboración: La relación entre departamentos a pesar de considerarse un equipo reducido de trabajo no es la mejor, para muchos es muy importante separar claramente las responsabilidades y muchos expresaron explícitamente su desinterés

en colaborar con otros departamentos pues, según ellos, su esfuerzo no es reconocido.

“Cada vez que hay licitaciones, que hay que armar carpetas y esas cosas, vienen a pedir ayuda, no se la negamos y hacemos nuestro trabajo bien, pero nos retrasan el nuestro y ellos nunca están disponibles para ayudarnos ... ni las gracias dan”

“me encanta trabajar en campo, se aprende mucho, lo he hecho y lo volvería a hacer siempre y cuando no esté como gerente de obra el Sr. Ciro”

“yo brindo apoyo pero primero está mi responsabilidad; yo no puedo dejar de hacer mi trabajo para ayudar a otros. Creo que si no cumplen con sus compromisos o es porque no se planificaron o hace falta personal, y ya eso es problema de la empresa, a mi no me gusta quedar como irresponsable”

3. Dinamismo y energía: La asignación de trabajos importantes fue abordada con mucho entusiasmo según el grueso de los entrevistados, obteniendo resultados satisfactorios que según ellos pueden ser corroborados por sus supervisores o jefes. Se notó una aplicación para realizar sus obligaciones aun en situaciones adversas o desagradables.

“Cuando me mandaron para una obra la jornada era fuerte y las condiciones también, teníamos que levantarnos muy temprano, almorzar en el lugar de trabajo, a pesar que trabajaba en un tráiler con aire acondicionado se dañaba a cada momento quizá por las condiciones que tenía que soportar y el clima era inclemente pero es parte de la experiencia. Lo vi como un aprendizaje además de que la remuneración era mejor”

“durante la crisis eléctrica el horario de trabajo a veces era nocturno, otras veces teníamos que trabajar corrido hasta las tres de la tarde, era agotador pero hacíamos el trabajo”

4. Empowerment: Aunque (como se pudo apreciar al estimar la colaboración en el equipo) actualmente no se comparten las tareas administrativas entre los departamentos, todos asumen sus trabajos, se enfocan en ellos y están conscientes de

su responsabilidad en su grupo de trabajo. Al evaluar esta competencia en una persona que no supervisa colaboradores, se realizaron preguntas en otras situaciones como tareas comunitarias, deportivas o educativas en las que el entrevistado haya puesto en juego esta competencia.

“en mi equipo cada uno tiene su responsabilidad, por lo que cada uno se ocupa de los suyos, continuamente estoy informándolos del estatus en que estamos, no tanto para reaccionar a tiempo, si no porque creo que es importante para planificarse,... todos sabemos que tenemos nuestra cuota de mérito cuando se logran buenos resultados”

“cuando alguien tiene talento se sabe por los resultados que logra ya sea en su trabajo o en cualquier otra cosa, resultados tanto en calidad como en el tiempo empleado”

5. Franqueza – Confiabilidad – Integridad: Ciertos entrevistados reconocieron tener diferencias con compañeros en algunos aspectos, pero todos expresaron el clima de respeto que se respira en la organización, en general inspiran confianza y son congruentes con lo que expresan

“Trabajé en el taller pero volví a esta oficina, no porque no me gustara o porque era incapaz sino porque, no podía seguir trabajando con cierta persona, preferí prescindir de esa oportunidad, de esa experiencia antes que continuar con una situación incómoda que podía empeorar y retrasar el trabajo, y así afectar mi reputación, credibilidad profesional o intereses personales. A esa persona la trato con mucho respeto, al fin y al cabo somos personas adultas y profesionales”

“al principio cometí muchos errores, y los tuve que corregir por mi cuenta, se perdió algo de tiempo por mi culpa pero poco a poco he ido mejorando, eso creo, debo agradecer la paciencia que tuvieron conmigo o siguen teniendo no sé”

6. Habilidad analítica: Más de las tres cuartas partes de los objetivos de estudio expresaron su capacidad para hacer análisis lógicos, para organizarse e identificar información o datos importantes. Muchos demostraron cómo divisar los

problemas que comúnmente pueden entorpecer su desempeño y además afirmaron su capacidad para presentar los datos según lo que se desee destacar.

“fui asignada para conciliar las cuentas con Maquinarias Margarita con la cual formamos un consorcio, es una tarea muy delicada y que absorbe mucho”

“el análisis de estados financieros para determinar la rentabilidad, capacidad de endeudamiento, liquidez, estabilidad financiera, etc. En ocasiones debo presentar un balance o estado de resultados, el análisis financiero es clave para la toma de decisiones. Los estados financieros son requeridos para la otorgación de créditos”

7. Iniciativa, autonomía y sencillez: Los comportamientos que se buscaron evaluar en este contenido se observaron mientras se hacían entrevistas de otras competencias como Alta adaptabilidad – Flexibilidad y Empowerment, se reforzó el estudio realizando algunas de las preguntas seleccionadas, para las cuales los entrevistados en general expresaron como han tratado de colaborar al proponer nuevos procedimientos u optimizar los ya aplicados, aunque en ocasiones estas ideas no han sido tomadas en cuenta. Existe una tendencia común en tratar de abordar los problemas sin “molestar a sus jefes” y de aplicar soluciones prácticas.

“el tema de adoptar nuevos procedimientos o herramientas para mí es importante. Estudio la forma de hacer más eficiente el trabajo. He propuesto el uso, por ejemplo, de un nuevo software para la planificación ... también he planteado soluciones prácticas para el uso de las impresoras compartidas, siempre que tengo una propuesta para mejorar la situación actual; la comunico”

“en mi equipo cada uno tiene su responsabilidad, por lo que cada uno se ocupa de los suyos, continuamente estoy informándolos del estatus en que estamos, no tanto para reaccionar a tiempo, si no porque creo que es importante para planificarse”

8. Liderazgo: De igual manera que en el Empowerment al evaluar esta competencia en una persona que no supervisa colaboradores, se realizaron preguntas

en otras situaciones como tareas comunitarias, deportivas o educativas en las que el entrevistado haya puesto en juego esta competencia. En cuanto a las habilidades relacionadas con esta competencia se evidenció un nivel de desarrollo intermedio, se noto claramente la importancia de generar confianza y buen manejo del cambio apoyado por respuestas a otras competencias. También se hizo notorio la importancia del respeto, solo se observaron debilidades al momento de comunicarse la cual se apreció que generalmente se realiza en una sola dirección, es decir, no existe retroalimentación a menos que sea exigida.

“unos valores muy importantes para mí son el respeto y la franqueza, en mi entorno de trabajo tengo que relacionarme con personas de diferentes personalidades y estas cualidades son básicas para mantener una buena relación ... trato de llevar todo claro, en orden, ser cortés y dirigirme con educación y respeto, como dije, siempre tratando de dar el ejemplo”

“cuando se debe agrupar personas que no les gusta trabajar juntos se debe tratar de persuadirlos enfocándose en los beneficios a obtener y tratar de crear un ambiente de tolerancia y respeto”

“existe ahorita mucha incertidumbre, esperamos que todo vaya agarrando su rumbo, predecir escenarios en la realidad actual es muy difícil”

“en mi equipo cada uno tiene su responsabilidad, por lo que cada uno se ocupa de lo suyo, continuamente estoy informándolos del estatus en que estamos, no tanto para reaccionar a tiempo, si no porque creo que es importante para planificarse”

9. Modalidades de contacto: Los entrevistados en general mostraron debilidades para expresar sus ideas y sentimientos. Parte de los evaluados se refirieron al deseo de mejorar su lenguaje verbal y escrito. En síntesis se apreció una conciencia de la importancia de desarrollar esta competencia para un mejor desenvolvimiento tanto en el ámbito personal como en el profesional. Cabe señalar que el grado de esta habilidad fue evaluado durante toda la entrevista, inclusive mientras se indagaba en otras competencias. La comunicación verbal se evaluó

prestando atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de expresiones verbales, entre otros. En relación a la comunicación no verbal, se percibió observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y timbre de voz y los gestos con las manos por ejemplo. Algunos atendieron llamadas telefónicas durante la entrevista (desde un principio se le pidió no apagar sus teléfonos y de ser posible atender las llamadas), lo que permitió reforzar la entrevista al prestar atención a cómo se comunicaban.

“cuando tengo que enviar una carta o redactar algo importante, recorro siempre a un colaborador específico, el cual no siempre está dispuesto y que por cierto creo que no soy el único que trata de acudir a él”

“yo creo que mis ideas a veces no se captan, porque no me entienden lo le quiero decir, yo soy más de acción, practico pues, ¿me entiendes?”

“no me imagino vivir ahorita sin mi Blackberry, a la larga sale más económico pues nunca llamo, me mantengo en contacto con los mensajes de Blackberry Messenger, ... bueno hay gente que muy poco trato pero nos comunicamos consecutivamente por el Twitter”

“Hace falta un buen sistema de gestión de comunicaciones, por ejemplo el correo electrónico solo se usa para mandar cadenas”

“A veces se me ocurren cosas pero no las digo, no me parecen tan importantes”

10. Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad: Por un lado los entrevistados se evidencian responsables y comprometidos con las metas y objetivos planteados, pero por otro, no sienten simpatía por algunas decisiones tomadas. Muchos manifestaron haber cubierto sus necesidades, sentirse mediadamente motivados y están divididos en las aspiraciones; unos son optimistas, otros más bien pesimistas con respecto a las expectativas del próximo periodo o año. Algunos entrevistados demostraron una falta de compromiso personal alegando que su único vínculo con la empresa es el salarial, en este sentido se limitan a cumplir con

los objetivos que le son asignados y trabajando tiempo extra, solo cuando se lo solicitan. En general se apreciaron comportamientos muy divergentes, lo que acarrió una dificultad para generalizar lo observado y más aun para sacar ideas comunes de las entrevistas.

La expectativa de desarrollo personal se centra en la adquisición de experiencia mas no en alcanzar otros niveles en la organización. Esto se debe a que consideran que no existen vacantes o puestos en los que puedan sustituir a personas con una gran trayectoria o influencia en la empresa. Por otra parte, un grupo expresó su optimismo acerca de las posibilidades de expansión de la empresa o desarrollo en áreas como las operacionales o de campo.

“trato de aprender lo mas que pueda a través de la experiencia, y espero que la empresa participe en mas proyectos que permitan abrir vacantes, es la única forma que considero para desempeñarme en cargos superiores al que ocupo actualmente”

“yo como profesional cumplo con las responsabilidades asumidas”

“he estado en desacuerdo con algunas decisiones tomadas pero termino asumiéndolas, luego me he percatado de la causa y comprendo, pero es por falta de una comunicación efectiva, la información no baja adecuadamente y en un principio no se aprecia en realidad la razón de tomar ciertas decisiones”

11. Orientación al cliente externo e Interno: En conclusión, los empleados demuestran un interés en actuar con rapidez e identifican correctamente a sus clientes (internos y externos) y sus necesidades. Se evidenciaron debilidades en cuanto a las respuestas a las necesidades que deben recibir los clientes y en especial en lo que respecta al manejo de inconformidades. Mantienen un trato adecuado a los clientes y están pendientes del grado de satisfacción.

“Me preocupo si no recibo comentarios acerca de mi desempeño, por ello siempre estoy pendiente y pregunto normalmente si todo anda bien,

es verdad que me incomodan los comentarios negativos pero termino asumiéndolos y tratando de mejorar para evitarlos”

“no me gusta la manera en que se dirigen hacia mí, sobre todo cuando necesitan algo con urgencia, y que no es mi responsabilidad”

12. Competencia – Capacidad: Aunque se puede resumir que todos son críticos hacia los procedimientos, y se desempeñan de forma regular usando las herramientas de su trabajo en general, se apreció una necesidad de conocimientos, algunos la expresaron una inquietud por actualizarse en el mundo laboral, tal fue el caso del departamento de proyectos en relación a la administración de contratos y usos de software para la planificación. Se hizo necesario para estudiar esta competencia en su totalidad, evaluarla en función del **aprendizaje continuo** y la **credibilidad técnica**.

Para indagar sobre el aprendizaje continuo, la entrevista se enfoco en determinar las inquietudes del entrevistado en el interés de aprender.

“el tema de adoptar nuevos procedimientos o herramientas para mí es importante, estudio la forma de hacer más eficiente el trabajo. He propuesto el uso, por ejemplo, de un nuevo software para la planificación que ayudara en cierto modo a encarar las dificultades actuales que tenemos con los planificadores”

“yo siempre estoy pendiente de cuanto curso vea por ahí que me interese, pero muchas veces no lo hago por falta de tiempo”

“a veces me consultan sobre cómo escribir una formula o algo, yo aprendí empíricamente, pero me gustaría saber usar otras funciones, normalmente uso este programa pero tengo un amigo que dicta cursos como Excel, Project y Autocad que son los que más me interesan y siempre lo estoy llamando para consultarlo”

“las leyes han cambiado mucho, tengo que estar actualizada siempre”

“a veces pienso que uso herramientas obsoletas, en comparación con colegas que laboran en otras empresas”

“estoy claro que yo soy responsable de mi preparación y formación pero pienso que la empresa debería brindar facilidades, apoyo”

13. Team Work (Trabajo en equipo): Casi la totalidad de los entrevistados respondieron a favor de los intereses individuales por sobre los del grupo. Muchos aspectos del nivel de esta habilidad se pudieron apreciar mientras se indagaba en otras competencias, como por ejemplo cuando se evaluó el nivel de colaboración, comportamiento del cual se pueden tomar acepciones para confirmar el nivel de esta capacidad. Una característica que involucra un bajo desarrollo de esta competencia, es que en ocasiones se encuentran dos personas realizando una misma asignación o tarea paralelamente, evidenciando falta de coordinación y comunicación entre ellos..

“al trabajar en equipo debería ser más eficiente, pero no siempre es así, a veces es mejor trabajar solo”

“en ocasiones nos encontramos con carpetas duplicadas en los archivos”

5.2.2 De los Directivos: Para el alto mando se preparó otro guión de entrevista con el fin de determinar las competencias acordes a sus cargos y responsabilidades, en este nivel se realizó una pregunta abierta para que el entrevistado se expresara y luego se iban realizando interrogaciones directas sobre el tema de interés. El patrón de preguntas para el nivel de directivos, al igual que el de empleados, está expuesto en el marco metodológico.

Se pudo notar un patrón similar en todo el personal directivo, a continuación las apreciaciones:

1. Desarrollo de su Equipo: Se pudo percibir una conciencia hacia la importancia del desarrollo de las personas a su mando, aunque en ocasiones involuntariamente sus comentarios o acciones impactan negativamente al crecimiento de éstas. En general se noto una buena disposición para asignar responsabilidades y establecer una situación de franqueza.

“en realidad no recuerdo haber adoptado una sugerencia realizada de manera explícita por alguien. Todo lo vamos desarrollando a medida que avanzamos según la experiencia adquirida; y así vamos depurando los procesos de manera empírica”

“con todas las personas con que he trabajado le enseñé lo que se, trato de transmitirle todo lo que he aprendido, te puedo decir de casos de personas que llegan a un punto que creen que no pueden crecer más en la empresa y se han ido a organizaciones más grandes y les va muy bien”

“En general me parece que las personas en mi entorno de trabajo dominan sus áreas. Solo le recomiendo realizar cursos de actualización y de cualidades de gestión que nunca están de más”

2. Modalidades de Contacto (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): La evaluación de esta competencia no se centró solo en analizar el contenido de la conversación como tal, sino también se prestaba mucha atención en la manera en que el entrevistado presentaba sus ideas o relatos con el fin de valorar sus habilidades comunicacionales; tales como: fluidez verbal, riqueza de vocabulario, expresividad verbal, precisión, capacidad para expresar sentimientos, originalidad, la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen, timbre de voz, etc.

Durante el progreso de la entrevista se percibió un desarrollo pobre de algunas habilidades de comunicación en los directivos, entre ellas; la práctica de la escucha. En general, se pudo observar las siguientes características; escasez o poco uso de señales no verbales como parte de la escucha, carencia de empatía en la escucha, impaciencia al escuchar y falta de concentración. Los canales de comunicación en la empresa no son los más adecuados. Existe un desconocimiento de las expectativas o inquietudes de los subordinados, relaciones interpersonales basadas en rumores y suposiciones que crean incertidumbre, carencia de uso de canales verbales y escritos, virtuales o no, para instrumentar la comunicación organizacional. Solo la junta directiva realiza reuniones habituales y es para tratar temas de urgencia.

“no me gusta perder tiempo, en ocasiones doy ordenes al personal directamente, es decir, si sus supervisores no están cerca o disponibles, de igual manera ellos se dirigen a mi directamente, se supone ellos le informan a sus jefes de las situación o a veces yo mismo lo hago”

“al cruzar esa puerta debemos dejar atrás todos los problemas porque eso es como una enfermedad. La angustia, la preocupación, termina afectándonos a todos, todos tenemos problemas. Imagínate que todos nos traigamos al lugar de trabajo las preocupaciones; sería una locura, no se podría trabajar”

“el reto más grande es realizar el trabajo con los recursos disponibles, sin estar quejándose, debemos ser creativos, proactivos”

“cuando se tiene que tomar una decisión, discutir una idea o una estrategia, como tú dices, nos reunimos (solo la junta directiva) para discutirla, yo tengo la tarea de aprobarla o no”

3. Habilidades Mediáticas: Los directivos en mayor o menor grado manifestaron no sentirse cómodo frente a periodistas o una cámara, los comunicados importantes que se han tenido que realizar se han hecho por prensa escrita o en todo caso representantes de la empresa.

“las aclaratorias o comunicados que hemos realizado lo hemos hecho en los diarios locales, en caso de rendir declaraciones en vivo creo que lo haría el abogado de la empresa por estar más experimentado”

“nunca he tenido que declarar frente a un cámara, pero tampoco me gustaría. Ellos siempre buscan el amarillismo: buscar o inventar un problema para impactar”

4. Liderazgo para el Cambio: Durante esta parte de las entrevistas los consultados se manifestaron de forma positiva hacia los cambios para mejorar, asumieron su responsabilidad para este tipo de acciones y su frustración por no implantar cambios oportunamente, posiblemente por una comunicación ineficaz. El actual gerente general o presidente, quien es también fundador de la empresa, mantuvo una conversación provechosa donde expresó que las estrategias son

propuestas y discutidas en reuniones de directivos donde él, como presidente, debe decidir si aceptarlas, pero reconoce que en ocasiones no son bien adoptadas por otros niveles de la empresa, sobre todo cuando hay mucha incertidumbre por la poca experiencia, lo que comprueba distancia de apoyo en este sentido. En general se mostraron interesados a la innovación.

“cuando se tiene que tomar una decisión, presentar una idea o una estrategia, como tú dices, nos reunimos para discutirla, yo tengo la tarea de aprobarla o no y de ahí en adelante es responsabilidad mía, a veces he sentido que no son bien adoptadas pero la gente cuando está acostumbrada a algo y lo cambias siempre se traumatizan”

5. Pensamiento Estratégico: se evidenció un estilo de dirección con capacidades para detectar oportunidades de mercado así como de reconocer las limitaciones o debilidades de la organización. Los cuatro directivos entrevistados se refirieron a alianzas estratégicas que han realizado con competidores en forma de corporaciones, con el fin de abordar proyectos de gran envergadura ofertados por importantes clientes que sería imposible realizarlos solo con los recursos con que actualmente cuenta la empresa.

“nuestra mayor experiencia es en proyectos de vialidad, movimientos de tierra, etc. Pero siempre estudiamos la posibilidad de abrirnos hacia otros tipos de trabajos, ... cuando vamos a entregar nuestras carpetas para licitar siempre noto que hay abundantes ofertas sobre construcción de viviendas para las que pocas empresas licitan., Debemos estudiar la posibilidad, a ver si nos es factible realizar obras de este tipo, porque considero que técnicamente las podemos ejecutar”

“unos de nuestros últimos grandes proyectos lo realizamos como corporación con Maquinarias Margarita, era la única forma de lograrlo, principalmente por el gran numero de maquinarias al día que se requerían para las obras”

“nos hemos evitado problemas con INPSASEL por actuar a tiempo, trato de estar al tanto para evitar inconvenientes, por eso quiero adelantar lo de la LOCTI”

6. Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad: A raíz de ofertas de proyectos en el extranjero, se han estado realizando reuniones fuera del país que han sido emprendidas satisfactoriamente en términos de adaptación, evidenciándose también una propensión a los viajes de negocios así como la capacidad de comprender otros entornos. Este tema se relaciona con conclusiones que ha presentado Alles (1999) gracias a entrevistas a ejecutivos exitosos. De su experiencia se puede concluir que para soportar los viajes y traslados frecuentes se necesita, además, buena salud.

“En estos momentos estamos estudiando proyectos en Panamá, hemos viajado constantemente los últimos dos meses a reuniones y las expectativas son muy buenas. Al principio tenía muchas dudas y estaba un poco dudoso, pero uno de nuestros contactos nos explicó bien, nos convenció y ahora estamos más claros, más seguros. Pensaba que el cambio iba a ser más notable, pero no. Claro, se entiende que aun hay muchas cosas que aclarar y aprender sobre el país, por ejemplo, la legislación para constructoras, de contratación de personal, etc.”

7. Relaciones Públicas: En cuanto a establecer buenas relaciones con personas clave, se notó un claro dominio de esta habilidad donde incluso atribuyen muchos logros gracias a esta destreza

“siempre estoy pendiente, los llamo, me pongo a la orden, es importante mantener una buena relación con ellos”

“el crédito nos fue aprobado porque cumplimos todos los requisitos pero la confianza ayudo a agilizar el proceso”

“cuando necesito un repuesto con urgencia ellos siempre me lo traen así sea de afuera (importado) sin muchos trámites o complicaciones, después siempre son retribuidos, tenemos años trabajando juntos”

“un sindicato me puede parar la obra fácilmente, soy muy delicado y me mantengo siempre en contacto con ellos”

5.3 Los Grados de Competencia

Alles (2006) expone “los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia” (p. 29).

Una vez que fueron elegidas las preguntas en relación con las competencias en las cuales se deseaba indagar y los entrevistados dieron su respectiva respuesta, se acudió al Diccionario de Comportamientos propuesto por Alles (2006). El diccionario de comportamientos es de utilidad para poder identificar con qué grado de la competencia se identifican las conductas descritas en las entrevistas. Este diccionario se trata de una guía de comportamientos a modo de ejemplos que facilita la identificación de competencias y el grado en que éstas se encuentran presentes, acompañado de una definición de cada competencia. Contempla 4 grados de nivel de desarrollo en cada competencia, en cada grado se muestran las conductas características. Los grados son representados por las letras A, B, C y D. Éste último corresponde al nivel mínimo de desarrollo.

Los comportamientos o conductas que se exponen a continuación representan una generalización, en cada competencia, de los dos grupos estudiados: empleados y directivos. Se entiende que las competencias son características individuales de cada persona, sin embargo el objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico de la situación global de 1° de Marzo, C.A. en relación al nivel de las competencias consideradas necesarias en esta empresa. En concordancia con la metodología adoptada para determinar el nivel desarrollo de competencias, se mostrará la definición de la competencia según Alles (1999, p.123-145) acompañada luego de un gráfico donde se esquematiza el comportamiento, los comportamientos habituales y el grado obtenido para esta competencia en la empresa en estudio.


5.3.1 Nivel de Competencia en Empleados

A. Alta adaptabilidad – Flexibilidad.

Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

Grafico 5.01

NIVEL DE ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamiento frente a una crisis o situación inesperada	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio • Propone acciones atinadas • Lidera el cambio dentro de la organización • Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios • Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su <i>performance</i> actual o futura • Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

B. Colaboración.

Es la Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grafico 5.02

NIVEL DE COLABORACIÓN EN EMPLEADOS 1° DE MARZO

Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes de los diferentes grupos	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Es individualista en su trabajo • Muestra poca inclinación a contribuir con otros, si eso no es parte de sus responsabilidades • Tiende a ser reservado con la información dificultando o empobreciendo el trabajo de otros • Muestra interés únicamente por los propios resultados 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

C. Dinamismo – Energía.

Es la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

Grafico 5.03

NIVEL DE DINAMISMO – ENERGÍA EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales relacionados con la capacidad para mantener el ritmo de trabajo ante situaciones de presión y jornadas de trabajo prolongadas	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el tiempo adecuadamente • Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo • Es constante en el cumplimiento de sus responsabilidades, casi siempre termina lo que empieza • Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo • Tiene buena tolerancia a la presión y a la frustración 	

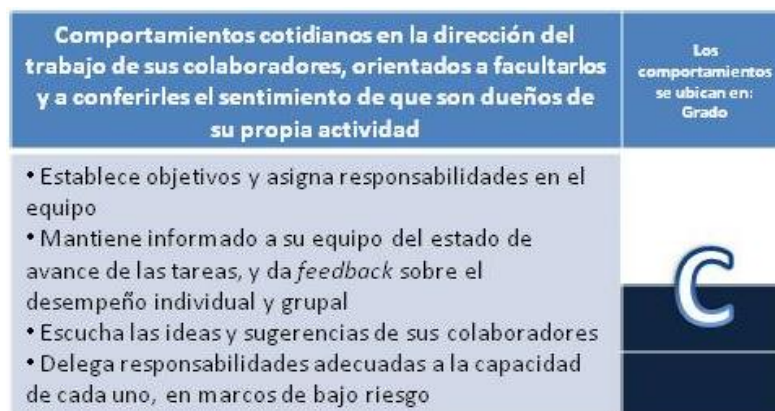
Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

D. Empowerment.

Es la capacidad de fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Grafico 5.04

EMPOWERMENT EN EMPLEADOS EN 1° DE MARZO




Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

E. Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Es la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta. Ser realista y franco.

Grafico 5.05

NIVEL DE FRANQUEZA – CONFIABILIDAD – INTEGRIDAD EN EMPLEADOS EN 1° DE MARZO

Comportamientos habituales respecto de la honestidad de los actos y vínculos en todos los niveles	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Inspira confianza • Sus acciones se corresponden con los que predica • Es claro y abierto con las demás personas de la organización • Es renuente a reconocer los éxitos de los otros • Acepta sus errores cuando se le señalan 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

F. Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).

Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Grafico 5.06

HABILIDAD ANALÍTICA EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos en relación con el manejo de problemas y la identificación de oportunidades	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Detecta problemas actuales o cercanos • Comprende los procesos en los cuales esta involucrado • Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo • Identifica algunas relaciones causa – efecto entre datos no muy complejos 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

G. Iniciativa – Autonomía – Sencillez.

Es tener rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Se trata de capacidad para decidir, orientado a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Generar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando la burocracia

Grafico 5.07

NIVEL DE INICIATIVA – AUTONOMÍA – SENCILLEZ EN EMPLEADOS DE 1º DE MARZO

Comportamientos proactivos habituales, orientados a proponer y ejecutar acciones eficaces con rapidez	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de forma independiente • Hace mas de lo requerido, en calidad y cantidad • Propone mejoras para su área de manera espontanea • Actúa proactivamente y mantiene a todos al tanto de sus avances • Asume algunos riesgos personales • Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados 	<div style="background-color: #002060; color: white; padding: 20px; font-size: 48px; font-weight: bold; border: 1px solid white;">B</div>

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)


H. Liderazgo.

Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de

dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a todos. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores

Grafico 5.08

LIDERAZGO EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos cotidianos en relación con la orientación dada a los equipos para alcanzar la visión estratégica de la organización	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo • Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio • Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos • Proporciona retroalimentación cuando se lo piden 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

I. Modalidades de Contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea

Grafico 5.09

MODALIDAD DE CONTACTO EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales en el establecimiento de una buena comunicación	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la organización • Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente • Utiliza un lenguaje complicado o ambiguo, lo que le dificulta la comprensión de sus mensajes • Tiene dificultades para convencer a otros sobre sus posturas • Muestra escaso interés en escuchar la ideas y puntos de vista de los demás 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

J. Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad.

Es la capacidad apoyar e implementar decisiones totalmente comprometido con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la implementación de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeño más altos que el promedio, y de alcanzarlos exitosamente.

Grafico 5.10

NIVEL DE COMPROMISO – DISCIPLINA PERSONAL –PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS EN 1° DE MARZO

Comportamientos cotidianos orientados a obtener altos niveles de rendimiento y productividad basándose en la responsabilidad	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete con los objetivos de la empresa y pone en marcha las directivas de la organización • Cumple con los objetivos que le han sido asignados • Trabaja tiempo extra cuando se lo solicitan • La presencia de obstáculos lo contraria, pero se aplica con perseverancia a la resolución de los problemas, lo que puede demorar sus resultados • Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

K. Orientación al cliente interno y externo.

Es la capacidad de demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción al cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Grafico 5.11

NIVEL DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de satisfacción en los clientes	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades • Atiende cordialmente a todos los clientes • Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa • Esta disponible para consultas y reclamos • Chequea periódicamente el grado de satisfacción del cliente 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

L. Competencia – Capacidad.


Implica tener amplio conocimientos en los temas bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar a nivel inter e intrafuncional. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. Como se expuso anteriormente se aclara que para evaluar esta competencia en su totalidad, se realizó en función del **aprendizaje continuo** y **la credibilidad técnica**.

L. 1. Aprendizaje continuo.

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el *Know How* adquirido.

Grafico 5.12

EL APRENDIZAJE CONTINUO EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales relacionados con la investigación permanente y el aprendizaje continuo	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector • Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización • Busca y organiza información útil para la solución de problemas en su área • Realiza esfuerzos por adquirir nuevas practicas y conocimientos • Busca oportunidades de crecimiento 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

L. 2. Credibilidad técnica.

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Grafico 5.13

NIVEL DE CREDIBILIDAD TÉCNICA EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos usuales que demuestran la competitividad técnica	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea • Investiga y adopta nuevas practicas o metodologias solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico • Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en que se le requiere • Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

M. Team Work (Trabajo en equipo).

Es la capacidad para participar activamente de la obtención de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Grafico 5.14

EL TRABAJO EN EQUIPO EN EMPLEADOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales de participación y compromiso en un grupo con objetivos comunes	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Antepone los objetivos particulares a los del equipo • Coopera solo en ocasiones con los demás miembros del grupo • No comparte información con los demás • Hace escasos o pobres aportes, dificulta el avance del grupo en la elaboración de consensos • En ocasiones sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo • Habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)


5.3.2 Nivel de Competencias en Directivos:

1. Desarrollo de su Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Grafico 5.15

GRADO DE DESARROLLO DE SU EQUIPO EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales frente al recurso humano del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable • Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores • Hace circular la información que le llega a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo • Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo, por no estar atento a las reacciones o climas que genera su actuación • De acuerdo con las posibilidades y actividades y recursos existentes, permite la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

2. Modalidades de Contacto (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea

Grafico 5.16

MODALIDAD DE CONTACTO EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra escaso interés por escuchar a los demás • Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su funcionamiento • No valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, por lo que estos no se sienten motivados a participar o realizar aportes • Se desinteresa de las preocupaciones o problemas de las personas con quien trabaja • Suele estar desinformado o desactualizado respecto de los acontecimientos organizacionales • Se expresa con un discurso complejo, ambiguo o impreciso o asumiendo que su interlocutor puede entenderlo mas allá de la forma en que se exprese • Sus colaboradores tienen dificultad para comprender sus mensajes, lo que genera un clima de inseguridad y baja performance general del equipo 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

3. Habilidades Mediáticas.

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desarrollo frente a los medios, conferencias de prensa, conferencias frente a pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, etc. Relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que se desea en forma clara y sencilla. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido específico, porque hace referencia a los medios.

Grafico 5.17

NIVEL DE HABILIDADES MEDIÁTICAS EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos en situaciones de exposición pública o masiva	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Se siente incomodo e inseguro en situaciones de exposición publica • Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación • No establece relación cordial con los medios • Prioriza sus propias ideas o imagen sobre los de la compañía • Es fácil hacerle responder o decir cosas que no desea o no había planeado decir, sometiéndolo a un cuestionamiento incisivo 	


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

4. Liderazgo para el Cambio.

La habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas Haciéndoles surgir una motivación y compromiso genuino; para actuar como sponsor de innovación y nuevos emprendimientos, y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambios frecuentes.

Grafico 5.18

NIVEL DE LIDERAZGO PARA EL CAMBIO EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • La visión que propone no siempre tiene el grado de adhesión y apoyo necesario • Logra el compromiso y apoyo de accionistas en situaciones criticas o cuando el resultado esta garantizado por otras experiencias • Esta atento a las propuestas innovadoras del mercado y trata de mantenerse actualizado • Tiene dificultades para conseguir recursos suficientes para implementar los cambios 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

5. Pensamiento Estratégico.

La habilidad para comprender rápidamente cambios, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.

Grafico 5.19

NIVEL DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado • Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas • Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas • Genera y mantiene vínculos estratégicos que les permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas 	<div style="background-color: #002060; color: white; padding: 20px; font-size: 2em; font-weight: bold; border: 1px solid white;">B</div>


Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

6. Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad.

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficiencia en cualquier contexto extranjero. Se correlaciona con las de disfrutar de viajar y conocer, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales

Grafico 5.20

NIVEL DE PORTABILITY – COSMOPOLITISMO – ADAPTABILIDAD EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO


Comportamientos habituales en cualquier cultura y lugar	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene buena y rápida adaptación a diferentes medios geográficos • Funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero o no habitual • Posee buena resistencia a los viajes • Se adapta a culturas diversas y establece relaciones interpersonales adecuadas aun en ámbitos desconocidos 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

7. Relaciones Públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (locales, estatales y provinciales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Grafico 5.21

RELACIONES PUBLICAS EN DIRECTIVOS DE 1° DE MARZO

Comportamientos habituales en la comunicación con el medio	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas • Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con sus objetivos • Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen • Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida 	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ALLES (2006)

En el grafico 5.22 se puede apreciar un resumen del nivel de las distintas competencias evaluadas en los empleados y en el grafico 5.23 la de los directivos.

Grafico 5.22

NIVEL DE COMPETENCIAS EN EMPLEADOS

Empleados		D	C	B	A
Competencias					
Alta adaptabilidad – Flexibilidad					
Colaboración					
Dinamismo – Energía					
Empowerment					
Franqueza – Confiabilidad – Integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa – Autonomía – Sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Compromiso – Disciplina personal – Productividad					
Orientación al cliente interno y externo					
Competencia – Capacidad	Aprendizaje continuo				
	Credibilidad técnica				
Trabajo en equipo					

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Grafico 5.23

NIVEL DE COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS

Directivos				
Competencias	D	C	B	A
Desarrollo de su equipo	■	■	■	■
Modalidades de contacto	■	■	■	■
Habilidades mediáticas	■	■	■	■
Liderazgo para el cambio	■	■	■	■
Pensamiento estratégico	■	■	■	■
Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad	■	■	■	■
Relaciones publicas	■	■	■	■

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

5.4 Jerarquización de Competencias

Considerando los resultados obtenidos, se realizó un esquema en orden jerárquico, dando prioridad a las competencias menos desarrolladas (ver tablas 5.03 y 5.04). Los esfuerzos se focalizaran para mejorar el nivel de competencias menos desarrolladas. Según el análisis realizado, para los empleados estas son: Colaboración, Modalidades de contacto, Credibilidad técnica y Trabajo en equipo. Se recomienda también prestar atención al Liderazgo debido a la importancia que este representa para los empleados con cargos de supervisión.

Tabla 5.03

JERARQUIZACIÓN DE COMPETENCIAS EN EMPLEADOS

Empleados			
Valor	Competencias		Grado
1	Colaboración		D Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas
2	Modalidades de contacto		D Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas
3	Competencia y Capacidad	Credibilidad técnica	D Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos
4	Trabajo en Equipo		D Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión
5	Liderazgo		C Puede fijar/fijarse objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado
6	Competencia y Capacidad	Aprendizaje continuo	C Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
7	Empowerment		C Fija objetivos y asigna/asume responsabilidades en el equipo
8	Franqueza – Confiabilidad – Integridad		C Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar
9	Habilidad analítica		C Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos
10	Compromiso – Disciplina personal – Productividad		C Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, se fija objetivos de alto rendimiento que en raras ocasiones alcanza
11	Orientación al cliente interno y externo		C Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía
12	Alta adaptabilidad – Flexibilidad		B Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios
13	Dinamismo – Energía		B Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar
14	Iniciativa – Autonomía – Sencillez		B Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Para los directivos las competencias que deben mejorar con prioridad son las Modalidades de contacto y Habilidades mediáticas. Al igual que en los empleados se debe tomar en cuenta incluir en la propuesta el mejoramiento del Liderazgo para el cambio, por ser una habilidad que se espera tener bien desarrollada en estos niveles y no lo está según los resultados.

Tabla 5.04

JERARQUIZACIÓN DE COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS

Directivos			
Valor	Competencias	Grado	
1	Modalidades de Contacto	D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
2	Habilidades mediáticas	D	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas
3	Desarrollo de su equipo	C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
4	Liderazgo para el cambio	C	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.
5	Pensamiento estratégico	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
6	Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad	B	Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.
7	Relaciones públicas	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

CAPITULO VI

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Ya realizado el diagnóstico y detectado las fallas o debilidades más comunes de los empleados y directivos de la empresa, se presenta a continuación la formulación del proyecto para mejorar la situación actual bajo el enfoque del Marco Lógico. Muchas son las bondades de utilizar este enfoque, sobre todo en proyectos de desarrollo, como es el caso del que se propone. Sobre la historia y beneficios en relación a la Matriz del Marco Lógico, Camacho et al. (2001) indica:

En su origen, la matriz apareció como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado que facilita, en un golpe de vista, comprender la lógica interna de una intervención. Hoy, más de 30 años después de que la Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional (USAID) comenzará a utilizar las matrices de planificación de los proyectos, éstas siguen cumpliendo esa función. A las matrices de los proyectos se las suele criticar por su esquematismo y rigidez, cosas ciertamente reales, pero compensan esas deficiencias gracias a su claridad y fácil comprensión. De momento, no parecen existir opciones realistas que puedan sustituir con ventaja al modelo actual de matriz (p. 34).

En vista de que el proyecto a realizar debe reunir las exigencias mínimas recomendadas, ligadas a la formulación de proyectos para la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (la aprobación está fuera del alcance de este proyecto), se considero el Manual de Formulación de Proyectos emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2010) para la convocatoria de proyectos del año 2011, en el cual se establece lo siguiente:

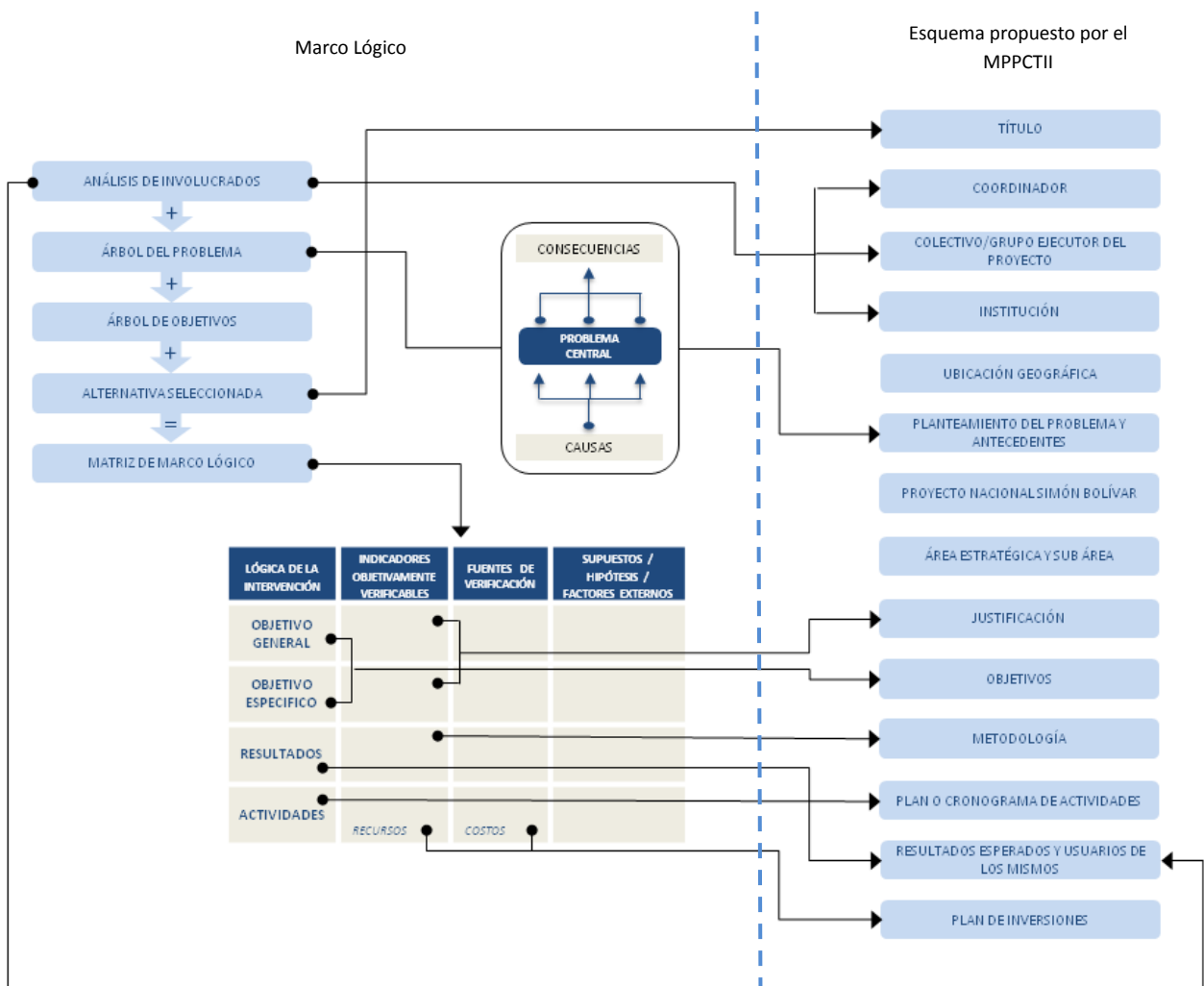
El presente documento es un instructivo que tiene como finalidad orientar la formulación de proyectos a ser financiados por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. El esquema

que se presenta debe verse como una estructura flexible que puede adaptarse en algunos de sus puntos a las características propias del proyecto y de acuerdo al área estratégica de investigación o innovación en la que se inserta (p.1).

En atención a esto, y como se dijo en el primer párrafo del capítulo, se utilizó la metodología de Marco Lógico para formular el proyecto, la cual se integra al esquema propuesto por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MCTII) según se puede apreciar en la figura 6.01.

Figura 6.01

RELACIÓN ENTRE EL MARCO LÓGICO Y EL ESQUEMA PROPUESTO POR EL MCTII



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Toda la estructura sugerida, como se puede observar, es alimentada por la metodología propuesta, o dicho en referencia al manual; la estructura flexible del esquema se adapta perfectamente al Marco Lógico.

El primer paso para formular el proyecto bajo el enfoque del marco lógico es hacer una breve reseña del entorno, a manera de justificación, una primera descripción de la realidad sobre la que se pretende intervenir, a partir de la cual es posible avanzar en los diferentes niveles que forman el proceso de planificación propuesto por el método. El árbol del problema y el árbol de objetivos se realizarán luego del análisis de los involucrados, para luego alimentar la Matriz del Marco Lógico. Sistemáticamente en esta metodología se debe seleccionar una de varias alternativas resultantes para cambiar la situación actual, esta alternativa seleccionada será el objetivo a desarrollar, en este caso fue realizar un plan de formación para el personal, debido a múltiples factores pertinentes que se aclararan más adelante.

Los puntos del manual del MCTII, Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013 y Área Estratégica / Sub-Área, que deben ser contemplados para cumplir con todos los requisitos de la Ley, se abordan después de la matriz, así como el cronograma y plan de inversión. A continuación se explica de qué se tratan estos dos puntos según el documento oficial emitido por el MCTII (2010):

Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013: El plan Nacional Simón Bolívar establece las directrices, estrategias y políticas para el desarrollo del país. El proyecto debe estar enmarcado en estos lineamientos de Estado. Indique como el proyecto se enmarca dentro de una o más de estas directrices, estrategias y políticas.

Área Estratégica y Sub-Área: indique en cuál de las áreas y sub-áreas estratégicas de los proyectos especiales se inserta el proyecto (p.2).

Es necesario aclarar que la empresa debe destinar recursos en Ciencia Tecnología e Innovación puesto que clasifica como aportante según el artículo 25 de

la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología (LOCTI) aprobada el 08 de Diciembre del 2010 y vigente a partir del 16 de Diciembre del 2010.

Artículo 25. De Quiénes Aportan.

A los efectos de esta Ley, se entiende como aportantes para la ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, aquellas personas jurídicas, entidades privadas o públicas, domiciliadas o no en la República que realicen actividades económicas en el territorio nacional y hayan obtenido ingresos brutos anuales superiores a cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

En cuanto a la proporción del aporte, este debe ser de 402.233,75 Bs. (ver anexos) según lo señalado por el artículo 26 de la ley.

Artículo 26. Proporción del Aporte.

Las personas jurídicas, entidades privadas o públicas, domiciliadas o no en la República que realicen actividades económicas en el territorio nacional, aportarán anualmente un porcentaje de sus ingresos brutos obtenidos en el ejercicio económico inmediatamente anterior, de acuerdo con la actividad a la que se dediquen, de la siguiente manera:

1. Dos por ciento (2%) cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley para el Control de los Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles, y todas aquellas vinculadas con la industria y el comercio de alcohol etílico, especies alcohólicas y tabaco.
2. Uno por ciento (1%) en el caso de empresas de capital privado cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
3. Cero coma cinco por ciento (0,5%) en el caso de empresas de capital público cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
4. Cero coma cinco por ciento (0,5%) cuando se trate de cualquier otra actividad económica.

Esta información se deriva de un estudio previo realizado en la empresa el cual motivó e impulsó la realización de la presente investigación.

El proyecto se considerará como factible de ser llevado a cabo, con los aportes a la Ciencia, la Tecnología, la Innovación y sus Aplicaciones, según el artículo 27, parágrafo “d”, literal “1” (Uno), de la LOCTI.

Artículo 27 - Actividades consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la Ciencia, la Tecnología, la Innovación y sus aplicaciones.

A los fines de la presente Ley, las siguientes actividades serán consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones:

1. Proyectos de innovación relacionados con actividades que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones:
 - a. Sustitución de materias primas o componentes para disminuir importaciones o dependencia tecnológica.
 - b. Creación de redes productivas nacionales.
 - c. Utilización de nuevas tecnologías para incrementar la calidad de las unidades de producción.
 - d. Participación, investigación e innovación de las universidades y centros de investigación e innovación del país, en la introducción de nuevos procesos tecnológicos, esquemas organizativos, obtención de nuevos productos o de procedimientos, exploración de necesidades y, en general, procesos de innovación con miras a resolver problemas concretos de la población venezolana.

Este artículo, al igual que la consideración del Plan Simón Bolívar 2007 – 2013 y el Área y Sub-Área Estratégica de Desarrollo para formular los proyectos, son parte del cambio que sufrió la LOCTI y sus procedimientos desde diciembre de 2010.

El Área y Sub-Área Estratégica la determina el Ejecutivo mediante convocatorias. La primera convocatoria del año 2011 está justificada como lo refiere

el documento de Términos de Referencia para la Convocatoria de Proyectos Estratégicos 2011, editado por el MPPCTII (2010) de la siguiente manera:

...se han realizado una serie de consultas con comunidades e instituciones en el ámbito de la ciencia y la gestión pública, con el objetivo de identificar colectivamente las necesidades de investigación en ciencia y tecnología del país. Estas necesidades se derivan del análisis de problemas que obstaculizan el desarrollo de la nación y cuya solución es, por consiguiente, parte del camino hacia la Suprema Felicidad Social. Son estas necesidades las que permiten orientar la ciencia y tecnología que se desarrolla en el país hacia proyectos estratégicos, de forma tal que las inversiones del Estado en ese ámbito se reflejen en la transformación de la Nación a través de un desarrollo sustentable en lo ambiental, lo social, lo cultural y lo político (p.2).

Es decir que los proyectos deben estar orientados a satisfacer las necesidades que según el estado, mediante sus análisis, garanticen un desarrollo expedito de la nación. Cabe señalar que al momento de realizarse los cambios en la ley, ya la parte inicial del proyecto estaba avanzada bajo los lineamientos antiguos, lo que se ha hecho es adaptarlo a los nuevos lineamientos.

En caso del que proyecto no se integre a los requerimientos para ser considerado un proyecto estratégico de la primera fase de convocatorias del año 2011 hecha por el MPPCTII, se debe esperar a las próximas convocatorias que se irán agregando paulatinamente con nuevas áreas de desarrollo, en las que se espera si pueda calificar el proyecto según las autoridades, así aparece en la sección de preguntas frecuentes del portal de internet del MPPCTII, <<http://ociweb.mcti.gob.ve>> (2010), del cual se extrajo la siguiente información:

¿Habrá una próxima convocatoria que incluya áreas no incluidas en esta convocatoria?

Sí. Próximamente se realizará una nueva convocatoria con áreas que no han sido incluidas en esta oportunidad. La información al respecto será

publicada en su debido momento, por lo que deberá estar atento a nuevas publicaciones en el portal del MPPCTII.

Si desea ver el documento completo, por favor, referirse a los anexos.

6.1 El Proyecto

En el presente apartado se desarrolla el proyecto bajo el enfoque del Marco Lógico, y en atención al manual propuesto por el MPPCTII, lo que derivó en un avance sistemático de las fases que se deben considerar en ambos, con el fin de mejorar la situación actual en la empresa 1° de Marzo, S.A.

6.1.1 Nombre del Proyecto

Plan de Formación para el Personal Administrativo de 1° de Marzo, S.A.

6.1.2 Descripción y Justificación

1° de Marzo, S.A. es una empresa que centra sus actividades en movimientos de tierra, construcción de vialidades, asfaltados y canalizaciones, entre otras. Desde su constitución en 1990 ha tenido una importante trayectoria al realizar proyectos de envergadura relacionados con el progreso de la zona oriental y el país en general. Ha demostrado altos niveles de calidad en la ejecución de sus obras, así como respaldo técnico-financiero y el recurso de un amplio parque de maquinaria y equipos propios. Su sede administrativa principal está ubicada en Barcelona donde laboran en total 26 personas; 4 directivos y 22 empleados, distribuidos entre las oficinas de Gerencia Administrativa, Presidencia, Proyectos y Recursos Humanos, esta última con un crecimiento en su personal desde hace algunos meses debido a la demanda que exigía, dicha oficina tiene encomendada como una de sus principales funciones, el apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Según información manejada por este departamento, se ha evidenciado últimamente un bajo rendimiento general del personal, esto aunado a la alta competencia actual que existe en el área de negocio que ocupa 1° de Marzo, ha llevado a la dirección de Recursos Humanos, plantearse ciertas competencias básicas que deben tener, tanto los directivos como empleados para desempeñarse de manera satisfactoria, estas competencias pretendidas forman parte de un plan de acción estratégico para la formación integral de todo el personal.

En un diagnóstico general realizado a los 4 directivos y 22 empleados que trabajan en la sede administrativa, donde se tomó en cuenta su conducta y/o comportamiento habitual, así como también su eficiencia. Se determinó que la mayoría necesitaban adoptar actitudes y desarrollar habilidades en aspectos como la comunicación y el trabajo en equipo, además de la adquisición de conocimientos técnicos, como por ejemplo para el manejo de software o para la familiarización del marco legal actual en contratos. Estos bajos niveles en las competencias, ahora consideradas vitales en la empresa, actualmente pueden estar generando un ambiente de trabajo inadecuado y en consecuencia una situación de desmotivación que esté afectando la integración del trabajador con la organización y con su puesto de trabajo, su eficiencia y progreso tanto a nivel organizacional como en el aspecto personal y por ende al desarrollo social.

6.1.3 Análisis de los Involucrados

El análisis de los involucrados incluye información sobre la determinación de los favorecidos directos, a través de la focalización de la población objetivo. También incluye un análisis de implicados y un análisis de participación que, los tres en conjunto, ofrecen un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones que de alguna manera están relacionados con el proyecto.

En el análisis de los implicados (tabla 6.01) se tiene en cuenta los intereses de las personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto y en el análisis de participación (tabla 6.02) las expectativas de estos.

6.1.3.1 Focalización de la Población Objetivo

- Población general: Capital humano de 1° de Marzo, C.A.
- Población afectada: Directivos y Empleados de las oficinas administrativas de 1° de Marzo, C.A.
- Población objetivo: 4 directivos y 22 empleados que laboran en las oficinas administrativas de 1° de Marzo, C.A. en Barcelona, estado Anzoátegui

6.1.3.2 Análisis de Implicados

Tabla 6.01

ANÁLISIS DE IMPLICADOS

Implicados	Principales Interés	Impacto del proyecto sobre los interés de los implicados
Empleados	Ambiente laboral satisfactorio	+
Directivos	Mejorar la productividad	+
RRHH	Cumplir con las metas del departamento	+
Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI)	Legislar el cumplimiento de la LOCTI	=
Especialistas	Instruir sus conocimientos en la empresa	+

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.3.3 Análisis de Participación

Tabla 6.02

ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Implicados	Intervención en el proyecto	Participación en el proyecto
Empleados	Alta importancia, baja influencia	Potencial beneficiario directo
Directivos	Alta importancia, alta influencia	Potencial beneficiario directo
Departamento RRHH	Alta importancia, alta influencia	Potencial beneficiario indirecto
ONCTI	Alta importancia, alta influencia	Potencial contraparte
Consultores, especialistas	Alta importancia, baja influencia	Potenciales beneficiarios indirectos

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.4 Análisis del Problema (Árbol del Problema)

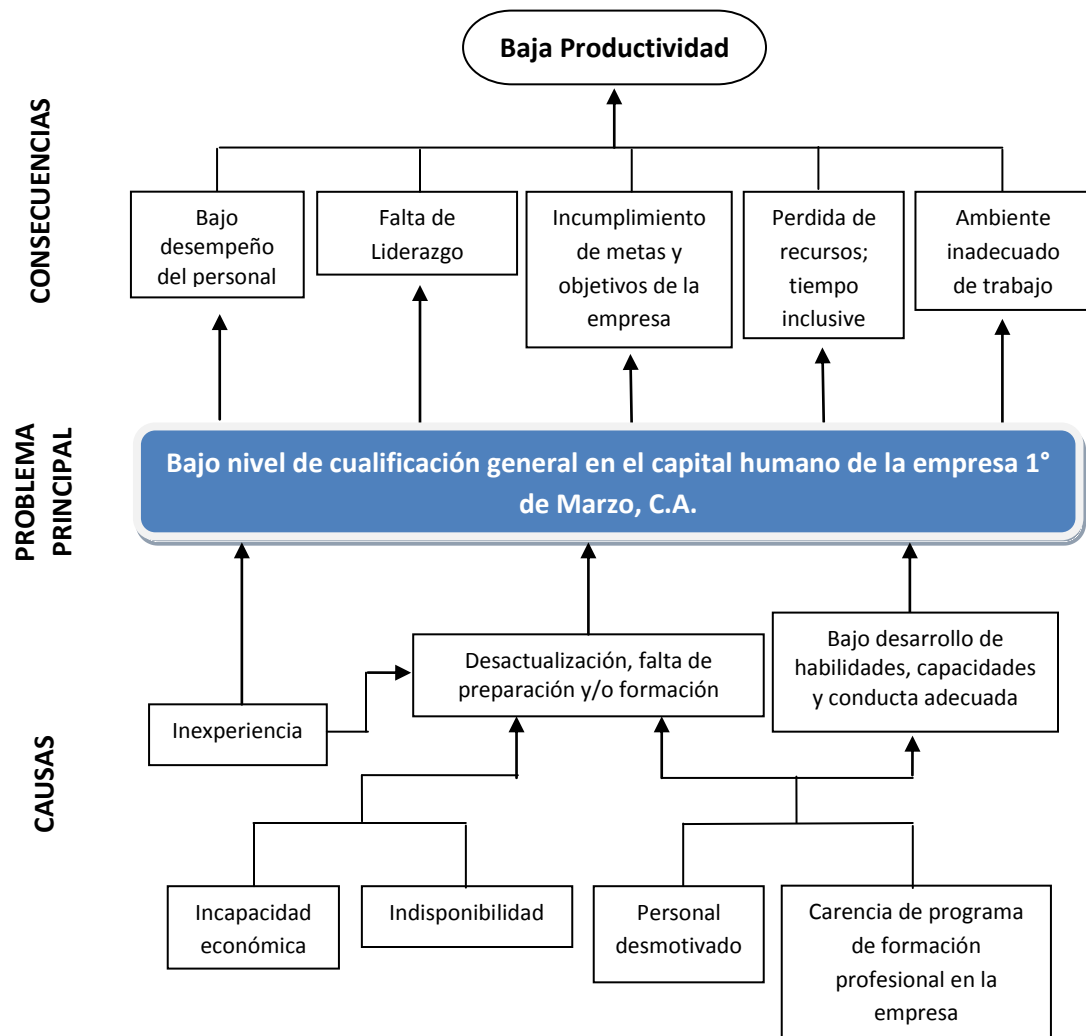
En el análisis del problema se establecen de las relaciones Causa – Efecto de los factores en una situación insatisfactoria existente, la cual es descrita como el problema central en un diagrama o árbol de problema.

Cabe destacar que el problema se debe formular como un estado negativo. En el árbol del problema que se presenta (fig. 6.02), se hace referencia al bajo nivel de cualificación como problema central, las cualificaciones laborales no son más que un conjunto de competencias integradas, necesarias para desempeñar una función productiva en un entorno determinado.

El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil, SENAI (2002), define la cualificación como “un conjunto estructurado de competencias con posibilidad de reconocimiento en el mercado de trabajo, las que pueden ser adquiridas mediante formación, experiencia o una combinación de ambas” (p.17).

Figura 6.02

ÁRBOL DEL PROBLEMA



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

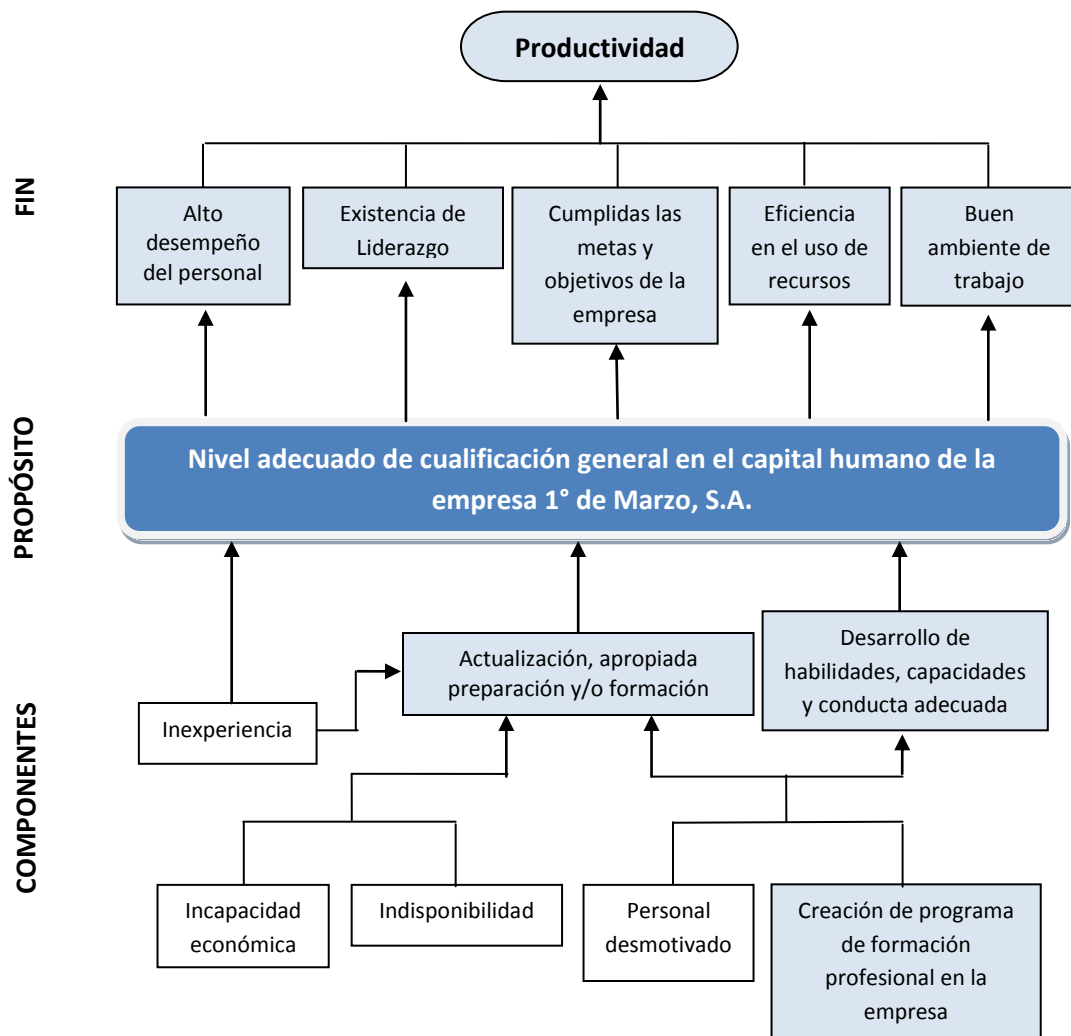
6.1.5 Análisis de Objetivos (Árbol de Objetivos)

En el análisis de objetivos se reformulan las condiciones negativas del análisis del problema para convertirlas en situaciones positivas, es decir, los problemas se

convierten en objetivos y la relación Causa – Efecto se torna en relación Medios – Fines. La relación resultante se muestra en la figura 6.03.

Figura 6. 03

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.6 Objetivo de Impacto

El objetivo de impacto en el proyecto es mejorar la productividad en la empresa por medio del desarrollo de las competencias de su capital humano, que elementalmente afectaría de manera positiva su crecimiento individual, contribuyendo así al desarrollo socioproductivo.

6.1.7 Alternativa del Proyecto

La alternativa del proyecto seleccionada fue la creación de un plan de formación profesional que involucra a las 26 personas que laboran en la oficina administrativa de 1° de Marzo, S.A. en Barcelona, Estado Anzoátegui.

La alternativa se seleccionó por ser la única que representaba una real probabilidad de lograr el objetivo, puesto que las otras estaban fuera del alcance del proyecto, como la inexperiencia, incapacidad económica e indisponibilidad o el costo riesgo era muy alto, como en el caso de la motivación, es por ello que el plan de formación represento la mejor viabilidad institucional para resolver el problema.

6.1.8 Matriz Lógica del Proyecto

(Ver página siguiente)

Tabla 6.03

MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS /HIPÓTESIS / FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL			
Mejorar la Productividad en 1° de Marzo, S.A	Incremento porcentual de la productividad	Informes de ratios de productividad	El desempeño del personal mejora Crecimiento personal de los trabajadores
OBJETIVO ESPECIFICO			
Crear plan de formación para el personal administrativo de la empresa 1° de Marzo	Mejoras en la comunicación general de todo el personal con respecto al periodo pasado	Encuesta aplicada a beneficiarios, grupo de trabajo y contactos habituales	Mejora el ambiente laboral
	Eficiencia en el uso de herramientas informáticas de al menos un 70% de los empleados	Informe de evaluación de desempeño	El personal está más motivado
	Mayor capacidad técnica de los empleados con respecto al periodo pasado	Informe de evaluación de desempeño	El personal realiza autoevaluaciones
	Adopción de conductas o comportamientos habituales que mejoran el entorno del trabajo con respecto al periodo anterior por parte de todo el personal	Encuesta aplicada a beneficiarios, grupo de trabajo y contactos habituales	
RESULTADOS			
1. Actualización del personal en capacidades técnicas (ámbito tecnológico)	1.1 22 empleados y 4 directivos realizan taller de uso básico de equipos de oficina	Constancia de asistencia al Taller	El personal desarrolla habilidades y destrezas
	1.2 22 empleados superan con éxito los cursos de enseñanza (Admón. de Contratos, Office y Project)	Informes de los responsables de los cursos	
	1.3 22 empleados y 4 directivos reciben material pedagógico autodidáctico (Excel Avanzado I)	Constancia de recibo del material	
2. Instrucción del personal para el desarrollo de sus habilidades comunicacionales, de liderazgo, de trabajo en equipo y motivación (ámbito de gestión)	2.1 22 empleados realizan talleres de redacción y ortografía y de trabajo en equipo	Constancia de asistencia a los Talleres	El personal se forma autodidácticamente
	2.2 22 empleados y 4 directivos superan con éxito los cursos educativos (Comunicación efectiva y Coaching)	Informes de los responsables pedagógicos de los cursos	El personal aplica los conocimientos adquiridos
	2.3 4 directivos realizan el programa de comunicación organizacional	Informes de los responsables pedagógicos del programa	El personal adopta como habito el comportamiento desarrollado
	2.4 22 empleados y 4 directivos reciben material pedagógico autodidáctico (Inteligencia emocional y Técnicas de comunicación escrita)	Constancia de recibo del material	
	2.5 22 empleados y 4 directivos asisten a charlas de motivación al logro y de liderazgo I y II.	Lista de asistencia a charlas	

Tabla 6.03 (cont.)

MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS /HIPÓTESIS / FACTORES EXTERNOS
ACTIVIDADES	Recursos	Costos (Bs.)	
1.1 Taller sobre uso básico de fotocopiadora, fax, Smartphone, y computadora bajo entorno Windows	Instructores+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	17552,12	El personal asiste a los servicios de formación
1.2 Taller de redacción y ortografía	Instructores+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	16968,96	
1.3 Curso de especialización en MS Office	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos)+ Transporte	59378,00	El personal recibe el material autodidáctico
1.4 Curso de administración de contratos	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos)+ Viáticos	24943,00	Existen proveedores de servicios de formación, así como de material autodidáctico con la capacidad de suministrarlos en tiempo, forma y calidad
1.5 Curso de control de proyectos con MS Project	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos) (+ Transporte	16093,00	
1.6 Curso autodidáctico de Excel Avanzado I	Material Pedagógico	10939,50	
2.1 Curso autodidáctico de inteligencia emocional para el crecimiento personal y profesional	Material Pedagógico	1120,48	El precio de los servicios e insumos para el proyecto permanece estable (+/- 30% Anual)
2.2 Curso autodidáctico de técnicas de comunicación escrita para ejecutivos	Material Pedagógico	1440,08	
2.3 Curso de técnicas de comunicación efectiva	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos)+ Transporte	20878,00	
2.4 Charla sobre motivación al logro	Conferenciante+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	9153,12	
2.5 Charla sobre liderazgo e inteligencia emocional I: Aplicaciones en la vida diaria y en el trabajo	Conferenciante+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	9153,12	
2.6 Programa de comunicación organizacional para gerentes	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos)+ Transporte	31596,00	
2.7 Charla sobre liderazgo e inteligencia emocional I: Aplicaciones en la vida diaria y en el trabajo	Conferenciante+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	9153,12	
2.8 Taller de trabajo en equipo con éxito y resultados	Instructores+ Materiales y suministros+ Equipos+ Servicio (Cóterin)	16968,96	
2.9 Curso de Coaching en ambientes organizacionales: Estrategias para alcanzar alto desempeño	Servicio (Instructores+ Infraestructura+ Materiales y suministros+ Aperitivos+ Equipos)+ Viáticos	34579,00	
		TOTAL: 279916,46	

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

6.1.9 Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007 – 2013

El proyecto está enmarcado dentro del plan de desarrollo social y económico de la nación en los siguientes lineamientos:

Directriz I: Nueva Ética Socialista

I-3. Estrategias y Políticas

I-3.1 Transformar la sociedad material y espiritualmente

I-3.1.3 Realización colectiva de la individualidad

I-3.3 Superar la ética del capital

I-3.3.1 Fomentar el trabajo creador y productivo

I-3.3.3 Responsabilidad social de la empresa privada

Directriz II: Suprema Felicidad Social

II-2 Objetivos

II-2.3 Fortalecer las capacidades básicas para el trabajo productivo

II-2.4 Promover una ética, cultura y educación liberadoras y solidarias

Directriz III: Democracia Protagónica Revolucionaria

III-2 Objetivos

III-2.3 Formar una nueva cultura política basada en la conciencia solidaria del ciudadano, de sus derechos y responsabilidades

III-3. Estrategias y Políticas

III-3.1 Fomentar la capacidad de toma de decisiones de la población

III-3.1.2 Promover la formación y organización social

III-3.11 Universalizar el acceso a los diferentes tipos de comunicación

III-3.11.1 Fomentar el hábito de la lectura, el uso responsable de Internet y otras formas informáticas de comunicación e información

Directriz IV: Modelo Productivo Socialista

IV-2. Objetivos

IV-2.3 Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo nacional y reducir diferencias en el acceso al conocimiento

IV-3. Estrategias y Políticas

IV-3.3 Fortalecer los sectores nacionales de manufactura y otros servicios

IV-3.3.2 Estimular la utilización del capital privado internamente

IV-3.3.4 Promover el aumento de la productividad

6.1.10 Área Estratégica y Sub-Área de Proyectos Especiales

Según el documento emitido por el MPPCTII (2010) donde se publican los términos de referencia para la convocatoria de Proyectos Estratégicos 2011, se despliega:

Los proyectos de investigación e innovación deben orientarse a resolver los problemas que frenan el desarrollo social y estimular un modelo de investigación de carácter incluyente y participativo. Particular interés tendrán proyectos que permitan la articulación entre diferentes actores y disciplinas, faciliten la socialización del conocimiento, formen cuadros científicos tecnológicos y promuevan el fortalecimiento de espacios para la ciencia, tecnología e innovación (p.1).

En atención a lo anterior expuesto, el proyecto se encuentra inserto en el Área Estratégica: **Dinámicas, Tendencias y Desafíos en Desarrollo Urbano** y la Sub Área: **Tendencias del Desarrollo Urbano en Función de la Planificación y el Desarrollo Socioproductivo**.

El motivo de que el proyecto aplique para esta área y sub-área es la necesidad de desarrollar conocimientos, habilidades, motivación y la actualización del pueblo para lograr un desarrollo urbano. El proyecto estimula el crecimiento profesional y

personal del capital humano, contribuyendo así al desarrollo social, con un objetivo de impacto que es; el incremento de la productividad de sus principales beneficiados, es decir los trabajadores de la empresa. Le brinda a sus favorecidos una formación acorde con las tendencias actuales del desarrollo urbano, en primer lugar, al perfeccionar sus cualidades personales como la comunicación, motivación y liderazgo, y en segundo lugar, al mejorar su productividad en el trabajo (mediante la actualización y el conocimiento, no la explotación), ambas necesarias y vitales para el desarrollo productivo general, bajo una visión socialista.

6.1.11 Cronograma de Actividades

En el grafico 6.01 se muestran los tiempos de ejecución de cada actividad del proyecto

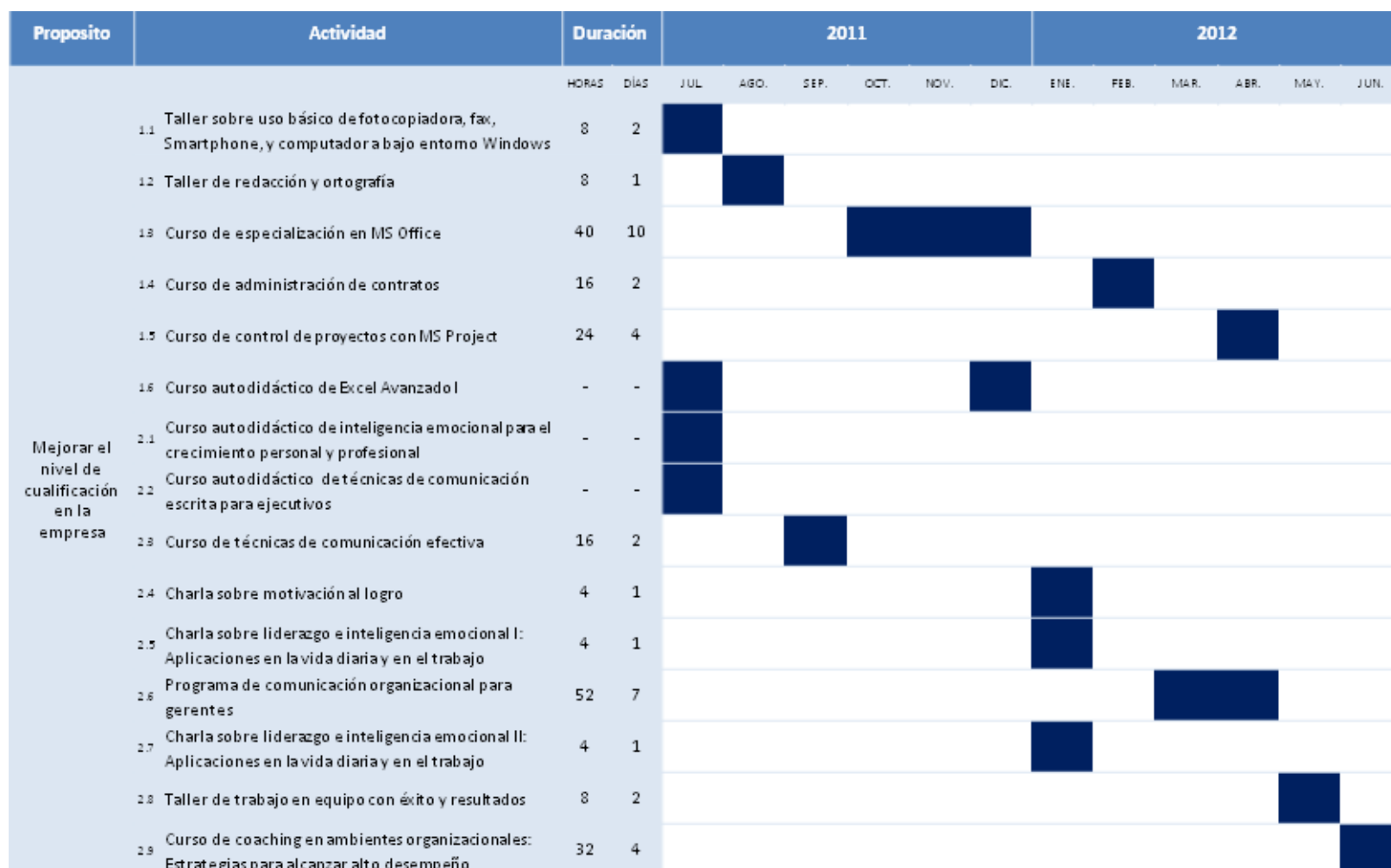
6.1.12 Plan de Inversiones

A continuación se describe y especifica la inversión requerida para realizar las actividades del proyecto tomando en cuenta los rubros considerados.

La tabla 6.03 totaliza el monto requerido para el objetivo específico, por actividad y mes de ejecución.

Grafico 6.01

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6.04

PLAN DE INVERSIÓN MENSUAL POR ACTIVIDAD DEL PROPÓSITO

Proposito	Actividad	Inversión Requerida en Bs.												TOTAL	
		2011						2012							
		JUL	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		
Mejorar el nivel de cualificación en la empresa	1.1 Taller sobre uso básico de equipos de oficina	17552,12													17552,12
	1.2 Taller de redacción y ortografía		16968,96												16968,96
	1.3 Curso de especialización en MS Office				59378,00										59378,00
	1.4 Curso de administración de contratos								24943,00						24943,00
	1.5 Curso de control de proyectos con MS Project										16093,00				16093,00
	1.6 Curso autodidáctico de Excel Avanzado I	1683,00					9256,50								10939,50
	2.1 Curso autodidáctico de inteligencia emocional	1120,48													1120,48
	2.2 Curso autodidáctico de técnicas de comunicación escrita	1440,08													1440,08
	2.3 Curso de técnicas de comunicación efectiva			20878,00											20878,00
	2.4 Charla sobre motivación al logro							9153,12							9153,12
	2.5 Charla sobre liderazgo e inteligencia emocional I							9153,12							9153,12
	2.6 Programa de comunicación organizacional para gerentes									31596,00					31596,00
	2.7 Charla sobre liderazgo e inteligencia emocional II							9153,12							9153,12
	2.8 Taller de trabajo en equipo con éxito y resultados											16968,96			16968,96
	2.9 Curso de coaching en ambientes organizacionales:													34579,00	34579,00
	TOTAL:		21795,68	16968,96	20878,00	59378,00	-	9256,50	27459,36	24943,00	31596,00	16093,00	16968,96	34579,00	279916,46

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Desde las tablas 6.05 hasta la 6.09 se muestran los precios unitarios y el costo trimestral y general de cada uno de los rubros del proyecto.

Tabla 6.05

COSTOS DE PERSONAL

Personal	Precio (Bs./hora)	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Bs.
		Horas	Total	Horas	Total	Horas	Total	Horas	Total	
Instructor	500,00	16	8000,00					8	4000,00	12000,00
Ayudante	200,00	16	3200,00					8	1600,00	4800,00
Conferenciante	700,00					12	8400,00			8400,00
		Total Trimestre:	11200,00			Total Trimestre:	8400,00	Total Trimestre:	5600,00	25200,00

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6.06

COSTOS DE MATERIALES Y SUMINISTROS

Materiales y suministros	Precio por unidad Bs.	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Bs.
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Folletos	3,5					78	273,00			273,00
Instructivos y/o guías	30,00	48	1440,00					22	660,00	2100,00
Curso de Excel Avanzado I	420,75	4	1683,00	22	9256,50					10939,50
Curso de inteligencia emocional	280,12	4	1120,48							1120,48
Curso de técnicas de comunicación	360,02	4	1440,08							1440,08
Libretas	30,00	48	1440,00					22	660,00	2100,00
Lápices	5,00	48	240,00					22	110,00	350,00
		Total Trimestre:	7363,56	Total Trimestre:	9256,50	Total Trimestre:	273,00	Total Trimestre:	1430,00	18323,06

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6.07

COSTOS DE VIÁTICOS NACIONALES

Viáticos Nacionales	Precio diario por Persona Bs.	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total Bs.
		Pers.	Dias	Total	Pers.	Dias	Total	Pers.	Dias	Total	Pers.	Dias	Total	
Traslado	500,00							4	2	4000,00	4	4	8000,00	12000,00
Hospedaje	480,00							4	2	3840,00	4	4	7680,00	11520,00
Comidas	300,00							4	2	2400,00	4	4	4800,00	7200,00
Otras provisiones	100,00							4	2	800,00	4	4	1600,00	2400,00
Precio por Persona		Personas	-		Personas	-		Personas	-		Personas	-		-
Pasajes aéreos	525,75							4		2103,00	4		2103,00	4206,00
								Total Trimestre: 13143,00			Total Trimestre: 24183,00			37326,00

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6.08

COSTOS DE EQUIPOS

Equipos	Precio (Bs./hora)	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Bs.
		Horas	Total	Cantidad	Total	Horas	Total	Horas	Total	
Video Beam	300,00	16	4800,00			12	3600,00	8	2400,00	10800,00
Laptop	300,00	16	4800,00			12	3600,00	8	2400,00	10800,00
Amplificadores de Sonido	400,00	16	6400,00			12	4800,00	8	3200,00	14400,00
		Total Trimestre: 16000,00		Total Trimestre:		Total Trimestre: 12000,00		Total Trimestre: 8000,00		36000,00

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6.09**COSTOS DE SERVICIOS**

Servicios	Precio por persona Bs.	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Bs.
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Curso de especialización en MS Office	2499,00			22	54978,00					54978,00
Curso de administración de contratos	2950,00					4	11800,00			11800,00
Curso de control de proyectos con MS Project	1499,00							7	10493,00	10493,00
Curso de técnicas de comunicación efectiva	749,00	22	16478,00							16478,00
Programa de comunicación organizacional para gerentes	6499,00					4	25996,00			25996,00
Curso de Coaching en ambientes organizacionales	2599,00							4	10396,00	10396,00
Transporte Local	200,00/diario	22 * 1 día	4400,00	22 * 1 día	4400,00	4 * 7 días	5600,00	7 * 4 días	5600,00	20000,00
Cáterin	80,79	52	4201,08			84	6786,36	24	1938,96	12926,4
Total Trimestre:		25079,08	25079,08	59378,00	59378,00	50182,36	50182,36	28427,96	28427,96	163067,40

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla 6.10, Cronograma de desembolsos, se cuantifica trimestralmente los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Tabla 6.10**CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS**

Rubros	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Bs.
Personal	11200,00		8400,00	5600,00	25200,00
Materiales y suministros	7363,56	9256,50	273,00	1430,00	18323,06
Viáticos nacionales			13143,00	24183,00	37326,00
Servicios	25079,08	59378,00	50182,36	28427,96	163067,40
Equipos	16000,00	12000,00		8000,00	36000,00
TOTAL Bs:	59642,64	80634,50	71675,20	67640,96	279916,46

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Las características propias de la personalidad, como las actitudes y los valores, son más difíciles de detectar que los conocimientos o habilidades técnicas, Éstas suponen un reto para ser desarrolladas, pues son vitales para crear un clima agradable de trabajo.

La gestión por competencias predice el desempeño de una persona aun mejor que las destrezas relacionadas con tareas técnicas o niveles académicos logrados, puesto que se basa en la motivación, las destrezas interpersonales, y destrezas políticas.

Existen muchas competencias que tienen nexos. Muchas veces se puede evaluar una mientras se esté indagando sobre otra, por ejemplo la colaboración y el trabajo en equipo.

Un plan de formación para el capital humano basado en competencias es una vía expedita para mejorar la productividad en la empresa debido al carácter situacional de ésta. La característica principal de un plan de formación ajustado a las competencias es que se basa en hechos reales ocurridos, identifica las debilidades según la conducta observada, permitiendo así enfocarse directamente en las causas de la desviación analizada.

El enfoque del marco lógico es una excelente herramienta para formular proyectos LOCTI por su sencillez y pertinencia, puesto que integra todas las exigencias del manual de formulación de proyectos del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias.

La Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación, a pesar de haber sufrido una reforma, aun permite invertir en el capital humano de la empresa. El proyecto se debe plantear de forma que cumpla con el Proyecto Nacional Simón Bolívar y adecuarlo en el área y sub área estratégica de los proyectos especiales considerados por el Ejecutivo Nacional.

La formulación de proyectos LOCTI se puede realizar con la metodología que más convenga para facilitar la comprensión del documento dependiendo de la naturaleza del proyecto, gracias a la adaptabilidad de la propuesta de formulación realizada por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias.

7.2 Recomendaciones

Se deben definir en primer lugar los conocimientos y cualidades personales como competencias individuales para luego coordinar e integrar éstas como competencias organizacionales. En primera instancia, antes del estudio de investigación, se debe seleccionar cuales competencias se necesitan desarrollar para preparar la preguntas acordes a éstas y comparar las respuestas con un patrón de nivel, en base a una conducta ideal específica.

Evaluar el desempeño de las personas en la empresa, en función de todo el entorno de trabajo, no solo de un punto de vista, por ejemplo con el método de 360 grados que permite una evaluación de las necesidades y expectativas de todos los que reciben el servicio, tanto internos como externos.

Jerarquizar las necesidades de desarrollo de competencias en función del diagnostico realizado, mediante herramientas como diagrama de Pareto o análisis de criticidad. Sobre todo si se tiene limitaciones de recursos.

Para formular los proyectos LOCTI, usar metodologías y herramientas que faciliten la comprensión de la viabilidad del proyecto, como el marco lógico y los diagramas de causa efecto.

Buscar oportunidades de inversión en la propia empresa al plantearse proyectos LOCTI.

Al crear planes de formación integrales, incluir actividades que despierten el interés de las personas de manera que participen activamente.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis de Criticidad: el análisis de criticidad es una metodología que permite establecer una jerarquía o prioridad, crea una estructura que facilita la toma de decisiones acertadas y efectivas, direccionando el esfuerzo y los recursos en áreas donde sea más importante y/o necesario.

Blackberry: es una línea de teléfonos inteligentes (Smartphone) que integran el servicio de correo electrónico móvil, telefonía móvil, mensajería de texto, faxes por Internet, navegación web y otros servicios de información inalámbrica.

Blackberry Messenger: es un servicio de mensajería instantánea disponible para todos los dispositivos Blackberry. Con esta aplicación se comunican de forma gratuita todos los usuarios que tengan Blackberry Messenger instalado en sus teléfonos a través de mensajes.

Catering: se denomina catering o cáterin, en su grafía castellanizada. Se utiliza esta palabra para caracterizar el servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

Coaching: el coaching es un sistema de comunicación positiva y efectiva que enseña a preguntar, a escuchar, a responder, a tomar conciencia y a establecer un plan en acción con nuevas y mejores expectativas

Diagrama de Pareto: el diagrama de Pareto, también llamado curva 80/20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

Evaluación 360°: la Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización.

Expertise: término anglosajón que hace referencia a una habilidad especial o conocimiento que es adquirido a través del entrenamiento, el estudio o la experiencia.

Feedback: también denominada realimentación o retroalimentación. Significa “ida y vuelta” y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir

observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos

Know How: cuando se aplica a una organización se dice que es la experiencia con que ésta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sean productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control

Management: ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Mentoring: es una forma de desarrollo humano en el cual una persona (mentor, consejero), invierte tiempo, energía y conocimiento para asistir a otra (tutelado, pupilo) en el desarrollo de sus habilidades y en su crecimiento personal

Performance: rendimiento. El arte de la *performance* es aquél en el que el trabajo lo constituyen las acciones de un individuo o un grupo, en un lugar determinado y durante un tiempo concreto.

Smartphone: El teléfono inteligente (smartphone en inglés) es un término comercial para denominar a un teléfono móvil que ofrece más funciones que un teléfono celular común.

Twitter: es un sitio web que permite a sus usuarios enviar y leer mensajes de texto de una longitud máxima de 140 caracteres denominados *tweets*. El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter o como vía SMS (*Servicio de Mensajes Cortos*) desde un teléfono móvil desde programas de mensajería instantánea o incluso desde cualquier aplicación de terceros.

Unidad Tributaria: es la medida de valor creada a los efectos tributarios como una medida que permite equiparar y actualizar a la realidad inflacionaria, los montos de las bases de imposición, exenciones y sanciones, entre otros, con fundamento en la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008a). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. (4a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008b). *Diccionario de Competencias: Gestión por Competencias*. (4a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias*. (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (1999). *Elija al Mejor. Como entrevistar por Competencias*. (pp.123-145). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.) Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arriojas, J (2002). *Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Especial de Grado*. El Tigre. Venezuela: UGMA.
- Astro, F. (2001). *El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas, Venezuela: Colson, C.A.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH: Vinculando las personas, la estrategias y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. (trad. Villamizar, G.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México, DF: Limusa Noriega Editores.
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones Modernas*, México, DF: Uteha.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2000) *Metodología de la Investigación*. México, DF: Mc. Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, DF: Nueva Editorial Interamericana.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información (2010). En Gaceta Oficial No. 39.575. Extraordinario. Caracas, Venezuela. Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias.

Margulies, N. y Raia, A. (1974). *Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología*. México, DF: Editorial Diana, S.A.

Mello, G. (2004) *Maestros en América Latina: nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño*. Santiago, Chile: Preal.

Munch, L. y Ángeles E. (1993). *Métodos y técnicas de investigación*. México, DF: Trillas.

Ortego, E., Pache J., Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: Publicaciones Naciones Unidas-Cepal.

Parmenter, T. (1999). *La integración versus la segregación: la promesa y la realidad*. México, DF: Siglo Cero.

Pick, S. y López A. (1990). *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. Caracas, Venezuela: Trillas.

Pretty, J., Guij, I., Thompson, J., Scoones, J. (1995) *Guia para Entrevistadores – Aprendizaje Participativo*. (sin traductor). Londres, Inglaterra: IIED.

Ramírez, T. (1996). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación* (3a ed.). Caracas, Venezuela: Carhel.

Sabino, C. (1993). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: El Cid Editor.

Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (2002). *Metodología de elaboración del Perfil Profesional*. (sin traductor) Brasilia, Brasil: SENAI.

Spencer, L. y Spencer S. (1993). *Evaluación de Competencia en el Trabajo*. (sin traductor) Boston, USA: McBer and Company.

Tamayo, M. (1998). *Diccionario de la investigación científica*. México, DF: Limusa.

Tamayo, M. (1987). *El Proceso de la investigación científica*. México, DF: Limusa.

Taylor y Bogdan (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4^a ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel.

REFERENCIAS TELEMÁTICAS

Abad, Luis. (2009, Febrero) *¿Puedo cargar este gasto como inversión LOCTI de la empresa?* Estrategias LID [En línea]. Recuperado el 04 de marzo de 2010 de www.loctiblog.com

Agencia Noruega para la Cooperación y para el Desarrollo (NORAD) (1993). *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Madrid, España.[en línea] Disponible en: <http://www.ongdclm.org/publicaciones%20digitales/cooperacion%20desarrollo/manual%20d%20marco%20logico.pdf> Recuperado el 08 de agosto 2010

Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación (1997). *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo I. La Matriz de Marco Lógico*. [en línea] Washington, USA. [en línea] Disponible en: <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm> Recuperado el 08 de agosto 2010

Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación (1997). *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington, USA. [en línea] Disponible en: <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/laevalua.htm> Recuperado el 08 de agosto 2010

Bennis, W. (1966). *Impacto del Desarrollo Organizacional en México*. Universidad UVM Campus Hispano. Maestría en Administración. Publicación: 13/08/05. [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007/233094/mpvo.htm> Recuperado el 17 de julio de 2010.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., Sainz, H. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos - Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid, España: Cideal. [en línea] Disponible en: www.preval.org/documentos/00423.pdf. Recuperado el 06 de octubre de 2010.

Chung-Herrera, B., Enz, C., y Lankau, M. (2003). *Grooming future hospitality leaders: A competencies model. Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*. (Sin Traductor) [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009a/000092/mpvo.htm> Recuperado el 17 de julio de 2010.

Fernandez, F. y Cuervo, D. (2009) *¿Cómo beneficiarse de la Locti?* [en línea] Disponible en: <http://www.cnti.gob.ve>. Recuperado el 30 de marzo de 2010

Ferrer, B (Sin fecha). *LOCTI: Oportunidad para la Inversión en El Talento Humano*. [en línea] Disponible en: http://www.siempre.com.ve/oportunidad_talento.pdf. Recuperado el 15 de enero de 2010

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Carabobo (Sin Fecha) Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) [En línea] Disponible en:
http://www.fundacitecarabobo.gob.ve./index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=102 Recuperado el 20 de diciembre de 2010

Haugland, C. (2008). *Manual de Enfoque de Marco Lógico*. Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo. [en línea] Disponible en:
<http://www.ongdclm.org/publicaciones%20digitales/cooperacion%20desarrollo/manu%20al%20d%20marco%20logico.pdf> Recuperado el 08 de agosto 2010

Kessler, R. y Greenberg, D. (1981). *Linear panel analysis: Models of quantitative change*. London, UK: Academic Press, Inc. (Sin Traductor) [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2004b/354622/mpvo.htm>. Recuperado el 08 de agosto de 2010.

Méndez, J. (2007). La importancia del Capital Humano en las Organizaciones. [en línea] Disponible en: http://www.arearh.com/rrhh/capital_humano.htm. Recuperado el 15 de Enero de 2010

Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. *Manual de Formulación de Proyectos*. (2010). [En línea] Disponible en: <http://ociweb.mcti.gob.ve/@api/deki/files/5556/=Manual de PE 2011 171210.pdf> Recuperado el 20 de diciembre de 2010

Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia. *Términos de Referencia para la Convocatoria de Proyectos Estratégicos 2011* (2010). [En línea] Disponible en:
http://ociweb.mcti.gob.ve/@api/deki/files/5559/=TDR_Concovatoria_PE_171210.pdf Recuperado el 20 de diciembre de 2010

Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia. *Proyecto Nacional Simón Bolívar - Primer Plan Socialista* (2007). [En línea] Disponible en: <http://ociweb.mcti.gob.ve/@api/deki/files/5557/=PPSN.pdf> Recuperado el 20 de diciembre de 2010

Morales, O. (2006). *Gestión de Recursos Humanos Basados en Competencias*. Santo Domingo, República Dominicana. [En línea] Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>. Recuperado el 28 de febrero de 2011

Nardy, A. (2006). *Diseño de Proyectos Bajo el Enfoque de Marco Lógico*. [En línea] Disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/10188>. Recuperado el 05 de agosto de 2010

QUALEM, Consultoría Empresarial. (2002). *Administración de la capacitación por competencias*. México, DF. [En línea] Disponible en:

<http://www.qualem.com/c15.html>. Recuperado el 30 de septiembre de 2010.

ANEXOS

Lista de Actividades Propuestas para Empleados
Taller Sobre Usos Básicos de Fotocopiadora, Fax, Smartphone y Computador Bajo Entorno Windows
Curso de Especialización en MS Office
Curso de Administración de Contratos
Curso de Control de Proyectos Con MS Project
Curso de Excel Avanzado I
Taller de Redacción Ortografía
Taller de Trabajo en Equipo cono Éxito y Resultados
Curso de Técnicas de Comunicación Efectiva
Curso de Coaching en Ambientes Organizacionales: Estrategias para Alcanzar Alto Desempeño
Charla Sobre Motivación Al Logro
Charla Sobre liderazgo e Inteligencia Emocional

Lista de Actividades Propuestas para Directivos
Taller Sobre Usos Básicos de Fotocopiadora, Fax, Smartphone y Computador Bajo Entorno Windows
Taller de Redacción y Ortografía
Curso de Excel Avanzado I
Curso de Técnicas de comunicación Efectiva
Curso de Coaching en Ambientes Organizacionales: Estrategias para Alcanzar Alto Desempeño
Programa de Comunicación Organizacional para Gerentes
Curso de Técnicas de Comunicación Escrita para Ejecutivos

Manual de Formulación de Proyectos

Convocatoria Proyectos Estratégicos 2011

El presente documento es un instructivo que tiene como finalidad orientar la formulación de proyectos a ser financiados por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. El esquema que se presenta debe verse como una estructura flexible que puede adaptarse en algunos de sus puntos a las características propias del proyecto y de acuerdo al área estratégica de investigación o innovación en la que se inserta.

Esquema del Proyecto

El Documento del Proyecto deberá incluir los siguientes componentes:

- **Título:** Denominación del proyecto. Consiste en no más tres líneas que definan el proyecto de la mejor manera posible en consonancia con su contenido.
- **Coordinador o coordinadora del proyecto:** Nombres y apellidos del coordinador o coordinadora del proyecto, cédula de identidad, así como la dirección exacta, teléfonos, fax y correos electrónicos para su contacto. Incluir una breve síntesis curricular que resalte la experiencia relevante de la persona en cuestión.
- **Colectivo / grupo ejecutor del proyecto:** Nombres y apellidos del grupo de investigadores o innovadores que llevarán a cabo el proyecto, incluyendo una breve descripción de sus funciones dentro del proyecto.
- **Institución:** Si el proyecto se llevará a cabo bajo el auspicio o en las instalaciones de una institución pública o privada, incluir el nombre de la misma, Registro de Información Fiscal (RIF), departamento, laboratorio, unidad o dirección bajo la cual se realiza el proyecto, ubicación y datos de contacto (teléfonos, fax y correo electrónico).
- **Ubicación geográfica:** Localidad en la que se desarrollará el proyecto, especificando si es un proyecto a ser ejecutado nacional, regional o localmente. Indicar la localidad, el municipio y el estado.
- **Planteamiento del problema y antecedentes:** Describe la situación actual del problema detectado, establece las dificultades o discrepancias

entre lo que es y lo que debe ser, identifica las consecuencias de mantenerse la situación actual. Indique a grandes rasgos que acciones se han tomado antes para la solución del problema y si el proyecto es la continuación o una fase posterior de un proyecto previamente financiado.

- **Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013:** El Plan Nacional Simón Bolívar establece las directrices, estrategias y políticas para el desarrollo del país. El proyecto debe estar enmarcado en estos lineamientos de estado. Indique cómo el proyecto se enmarca dentro de una o más de estas directrices, estrategias y políticas.
- **Área estratégica y sub-área:** Indique en cuál de las áreas y sub-áreas estratégicas de los Proyectos Especiales se inserta el proyecto (ver los Términos de Referencia).
- **Justificación:** Explique en forma clara y resumida la importancia del proyecto en los términos que se enumeran a continuación:
 - **Relevancia de los resultados:** ¿Cómo contribuyen los resultados del proyecto a la solución del problema?, Incluya los beneficios sociales, así como el impacto económico, ambiental o científico-tecnológico del proyecto.
 - **Fortalecimiento de espacios para la ciencia:** ¿Cómo fortalece el proyecto los espacios para la ciencia en términos de equipos o infraestructura?
 - **Formación:** ¿Cómo aporta el proyecto a la formación de talento humano?
 - **Participación:** ¿Cómo se involucran las comunidades locales en el proyecto?
 - **Beneficios adicionales:** ¿Hay beneficios adicionales a los mencionados que son generados por el proyecto?
- **Objetivo:**
 - **Objetivo general:** Expresa lo que se desea lograr con el proyecto, dónde y para qué. El objetivo general debe guardar estrecha relación con el problema a resolver; así mismo orienta la intención del proyecto y permite mantener una constante referencia con el trabajo a ejecutarse.

- **Objetivos específicos:** Teniendo como orientación el objetivo general, los objetivos específicos explican y detallan los propósitos o intenciones que ayudan a complementar la idea o el requerimiento principal. Por lo tanto, los objetivos específicos deben estar enmarcados en el objetivo general facilitando así su cumplimiento.
- **Metodología:** Describe las técnicas, procesos e instrumentos a utilizar para obtener los resultados de la investigación.
- **Plan o cronograma de actividades:** Incluye los tiempos de ejecución del proyecto y sus actividades. Se recibirán proyectos con una duración máxima de 2 años. La **Tabla 1** presenta un ejemplo del plan o cronograma de trabajo describiendo cada acción o actividad a desarrollar en el proyecto, indicándolas de manera secuencial en función de la unidad de tiempo (mensual o trimestral) y de acuerdo a lo requerido para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 1: Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo Especifico	Actividades	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4
1	1.1				
	1.2				
	1.3				
2	2.1				
	2.2				
3	3.1				
	3.2				
	3.3				

- **Resultados esperados y usuarios de los mismos:** Describe los resultados cualitativos y cuantitativos que se esperan, así como los procesos, bienes o servicios a obtener con la ejecución del proyecto. Debe establecer las personas o instituciones que utilizarán estos resultados para el beneficio de la población y los mecanismos de articulación propuestos entre investigaciones y beneficiarios.
- **Plan de inversiones:** Describe y cuantifica los recursos económicos requeridos para ejecutar las actividades del proyecto de acuerdo a los rubros considerados.
 - La **Tabla 2** totaliza el monto requerido para cada objetivo específico, por actividad y mes de ejecución.

Tabla 2. Plan de Inversiones/Objetivos específicos

Plan de Inversiones

Objetivos Específicos	Actividad	Inversión Requerida (Bs. F.)				Total
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	
1	1.1	140.000				140.000
	1.2	50.000	200.000			250.000
	1.3		300.000	300.000	300.000	900.000
2	2.1		300.000	300.000	300.000	900.000
	2.2				200.000	200.000
	2.3				100.000	100.000
3	3.1				200.000	200.000
	3.2				100.000	100.000
	3.3				100.000	100.000
Total		200.000	600.000	600.000	1.350.000	2.650.000

- La **Tabla 3** detalla las características o especificaciones, así como los costos unitarios y totales de los conceptos contemplados como recursos del proyecto.

Tabla 3. Detalle de rubros y totales mensuales

Personal

Nombre y Apellidos	Cargo	Título	Tiempo (Horas)	Bs./hora	Total mes 1
Jorge Martínez	Consultor	Especialista	3	6.400	19.200
Alberto Sánchez	Asistente	TSU	8	2.600	20.800
Total					40.000

- La **Tabla 4** (Cronograma de desembolsos): Cuantifica los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, en función de la unidad de tiempo en que serán requeridos de acuerdo al Plan o Cronograma de Actividades. El **plazo mínimo** de desembolsos será trimestral.

Tabla 4. Cronograma de desembolsos

Rubros	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Personal	80000	80000	80000	80000	320000
Materiales y Suministro	20000	5000	5000	0	30000
Viáticos Nacionales	0	0	25000	25000	50000
Servicios	0	0	10000	0	10000
Equipos	80000	0	0	0	80000
Total	180000	85000	120000	105000	490000

CONVOCATORIA PROGRAMA PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2011 TÉRMINOS DE REFERENCIA

Ciencia para la emancipación

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Proyecto Nacional Simón Bolívar nos plantean un nuevo modelo de país que tiene como fin último la Suprema Felicidad Social perdurable, y como única vía posible hacia ese objetivo, el desarrollo sustentable, justo y equitativo, a través de las luchas de emancipación de los pueblos. Esto debe reflejarse en todos los aspectos de la gestión pública, incluyendo la necesidad de una actividad científica y tecnológica comprometida con el ser humano, con el desarrollo, la felicidad de los pueblos y la posibilidad de futuro; que satisfaga las necesidades de la población y que contribuya con la solución de los problemas que frenan el desarrollo social. El Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MPPCTII) impulsa un modelo de ciencia en el que la investigación y la innovación se visualizan como herramientas para el fortalecimiento del poder popular y de los procesos sociales emancipadores y transformadores de la sociedad. Para lograr estos objetivos es necesario fortalecer nuestra independencia cultural y científica, hacia una ciencia propia, liberadora y adaptada a nuestras realidades sociales.

En este sentido, se han realizado una serie de consultas con comunidades e instituciones en el ámbito de la ciencia y la gestión pública, con el objetivo de identificar colectivamente las necesidades de investigación en ciencia y tecnología del país. Estas necesidades se derivan del análisis de problemas que obstaculizan el desarrollo de la nación y cuya solución es, por consiguiente, parte del camino hacia la Suprema Felicidad Social. Son estas necesidades las que permiten orientar la ciencia y tecnología que se desarrolla en el país hacia proyectos estratégicos, de forma tal que las inversiones del Estado en ese ámbito

se reflejen en la transformación de la Nación a través de un desarrollo sustentable en lo ambiental, lo social, lo cultural y lo político.

De esta manera, el MPPCTII da inicio a la primera fase de convocatorias del año 2011, dirigida a todas aquellas personas que realicen actividades de ciencia y tecnología: investigadores e investigadoras, tecnólogos y tecnólogas, docentes, estudiantes de postgrado, profesionales, técnicos y colectivos organizados, que deseen presentar un proyecto de investigación e innovación en las siguientes áreas estratégicas:

- Vivienda y Hábitat
- Dinámicas, tendencias y desafíos del desarrollo urbano
- Impacto del cambio climático
- Eficiencia energética

Cada una de estas áreas se divide en sub-áreas dentro de las cuales deberán estar enmarcados los proyectos **(Anexo 1)**.

Los proyectos deberán comenzar en el año 2011 y tener una duración máxima de 2 años (24 meses).

Los proyectos de investigación e innovación deben orientarse a resolver los problemas que frenan el desarrollo social y estimular un modelo de investigación de carácter incluyente y participativo. **Particular interés tendrán proyectos que permitan la articulación entre diferentes actores y disciplinas, faciliten la socialización del conocimiento, formen cuadros científicos-tecnológicos y promuevan el fortalecimiento de espacios para la ciencia, tecnología e innovación.**

Objetivo del Programa

Fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo de la ciencia y la tecnología en Venezuela a través de proyectos enmarcados en la generación de contribuciones permanentes a problemas específicos que frenan el desarrollo de la nación, al abordar la causa de los mismos con una visión integradora de conocimientos y tecnologías.

Condiciones Generales

Para participar en la convocatoria, los interesados deberán preparar el documento del proyecto de acuerdo con el **Manual de Formulación de Proyectos (Anexo 2)**. Una vez formulado el proyecto, el o los proponentes deberán registrarse en la página <http://conciencia.mcti.gob.ve>, llenar el formulario de registro de proyectos especiales en el portal web y adjuntar el **Documento del Proyecto**. De ser seleccionado, deberá consignar en el plazo establecido los recaudos solicitados por el FONACIT.

Para esta convocatoria, el FONACIT y las unidades regionales del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias contarán con una sala de computadoras y asesoría para las personas que así lo requieran.

Rubros a financiar

- Materiales y Suministros
- Equipos
- Personal
- Servicios
- Viáticos nacionales

Monto límite de proyecto

- Proyectos individuales: hasta un máximo de Bs. 500.000,00
- Proyectos en grupo: hasta un máximo de Bs. 3.000.000,00

Duración del proyecto

- Hasta un máximo de dos (2) años (24 meses)

Especificaciones del documento del proyecto

- Tamaño de letra Arial 12
- Interlineado de 1,5
- El documento a adjuntar en el portal web debe estar en formato PDF y no debe exceder 1 Mb (1000 Kb) de tamaño. La página no permitirá cargar archivos de mayor tamaño al especificado.

Mecanismos y criterios de selección

La selección de los proyectos se realizará en función de cuatro aspectos:

- **Impacto:** Evalúa los efectos esperados del proyecto en términos de su contribución al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población a corto, mediano y largo plazo. Incluye:
 - **Participación local**
 - **Formación de cuadros científicos y tecnológicos**
 - **Formación de redes / colectivos de investigación e innovación**
 - **Fortalecimiento de la infraestructura generada, recuperada o mejorada por el proyecto**

- **Diseño:** Evalúa la idoneidad del diseño en función de alcanzar el objetivos planteados. Incluye:
 - **Metodología de trabajo** (Pasos a seguir para ejecutar el proyecto, así como cronograma detallado de ejecución).
 - **Plan de inversión** (Montos, rubros a financiar, cronograma de desembolsos y destino final de equipos e infraestructura)

- **Visión estratégica:** Evalúa el impacto de cada proyecto en relación a otros proyectos recibidos en la convocatoria o ya en ejecución; así como su relevancia en cuanto al fortalecimiento y complemento de líneas estratégicas de la gestión pública.

- **Recaudos:** Para los proyectos seleccionados de acuerdo a los criterios anteriores, se solicitará el envío de los recaudos correspondientes y se evaluará las factibilidad del proyecto en términos de la información contenida en los documentos consignados.

ANEXO 1

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

AREA ESTRATÉGICA: VIVIENDA Y HABITAT

SUB ÁREAS:

- Inventario de infraestructura, necesidades de reforzamiento y nuevas técnicas de construcción antisísmicas.
- Inventario, sistematización, desarrollo y escalamiento de tecnologías de construcción popular de bajo costo y alta sustentabilidad.
- Estudio, inventario, desarrollo, adaptación y escalamiento de tecnologías de equipamiento de asentamientos humanos.
- Evaluación de vulnerabilidad, indicadores, estrategias de adaptación y de reducción de riesgos socio-naturales.
- Identificación de espacios y diseño de infraestructuras a ser utilizadas como refugios temporales.
- Estudio y alternativas a los procesos de urbanización capitalista del siglo XX y XXI (tenencia de tierras, disponibilidad y necesidades de infraestructuras y servicios, marco legal, propiedad colectiva, sustentabilidad).
- Estudio de las cadenas especulativas relacionadas a la vivienda y hábitat.
- Desarrollo y adaptación de tecnologías constructivas orientadas a optimizar la eficiencia energética.

AREA ESTRATÉGICA: DINÁMICAS, TENDENCIAS Y DESAFIOS EN DESARROLLO URBANO

SUB ÁREAS:

- Desarrollo de sistemas de información para la ordenación del territorio y el uso de los espacios.
- Participación y cultura comunitaria en hábitat, vivienda y servicios. (planificación, autogestión, atención a discapacitados).
- Sistematización de experiencias de organizaciones del poder popular en la planificación, construcción y adjudicación de hábitat, vivienda y servicios.
- Identidad cultural y desarrollo urbano.
- Tendencias del desarrollo urbano en función de la planificación y el desarrollo socioproductivo.
- Desarrollo de técnicas para la disminución, reutilización, reciclaje y manejo de desechos.
- Desarrollo de técnicas para la captación, distribución, abastecimiento y saneamiento del agua de manera sustentable.
- Inventario de potencialidades de recursos hídricos superficiales y subterráneos.
- Evaluación de la gestión en salud en función de la dinámica poblacional.
- Estudio de la prevalencia de enfermedades de transmisión sexual en relación a la dinámica poblacional.
- Cultura preventiva y de estrategias de asistencia psico-social ante desastres naturales.

Programa de Proyectos Estratégicos 2011

Preguntas frecuentes

- **¿Cuál es la fecha límite para la postulación de proyectos al Programa de Proyectos Estratégicos 2011?**
La fecha tope para la postulación de proyectos es el 28 de Febrero de 2011.
- **¿Existe otra forma de postular proyectos al Programa de Proyectos Estratégicos 2011 además del portal Conciencia (<http://conciencia.mcti.gob.ve/>)?**
No. Sólo se podrá participar en la convocatoria del Programa de Proyectos Estratégicos 2011 a través del portal Conciencia.
- **¿Qué pasará con los proyectos ya inscritos en el SIDCAI? ¿Deberán ser inscritos de nuevo en el marco de la convocatoria al Programa de Proyectos Estratégicos 2011?**
Sí. Todos los proyectos que quieran ser postulados al Programa de Proyectos Estratégicos 2011 deberán ser inscritos en el portal Conciencia (<http://conciencia.mcti.gob.ve/>)
- **¿Dónde puedo conseguir información sobre los requerimientos del proyecto que deseo postular?**
Podrá encontrar todos los requerimientos en los Términos de Referencia y en el Manual para presentación de proyectos, los cuales se pueden descargar en los portales <http://conciencia.mcti.gob.ve/> y http://www.mcti.gob.ve/Ciencia/Programa_Proyectos_Estrat%C3%A9gicos/
- **¿Los proyectos postulados deben enmarcarse en algún área específica?**
Sí. Todos los proyectos que quieran ser postulados al Programa de Proyectos Estratégicos 2011 deben estar enmarcados en las áreas y subáreas establecidas en los Términos de Referencia.
- **Mi proyecto no pertenece a ninguna de las áreas y subáreas establecidas en los Términos de referencia de la convocatoria, ¿puedo postularlo igualmente?**
No. Sólo los proyectos enmarcados en las áreas y subáreas establecidas serán tomados en cuenta para su evaluación.
- **¿Habrá una próxima convocatoria que incluya áreas no incluidas en esta convocatoria?**
Sí. Próximamente se realizará una nueva convocatoria con áreas que no han sido incluidas en esta oportunidad. La información al respecto será publicada en su debido momento, por lo que deberá estar atento a nuevas publicaciones en el portal del MPPCTII.

- **¿Puedo enviar mi solicitud a través del portal y posteriormente anexar el documento del proyecto?**

No. Debe enviar su solicitud a través del portal junto con el documento del proyecto. Por lo tanto se recomienda formular la solicitud una vez que el documento esté listo y cumpla con todas las especificaciones del Manual de Presentación de Proyectos.

- **¿Existe alguna restricción para adjuntar el documento del proyecto en el portal Conciencia?**

Sí. Sólo podrá adjuntar un (1) archivo, en formato PDF, de tamaño no mayor a un (1)Mb.

- **¿A través de esta convocatoria se puede introducir un proyecto de tesis de postgrado con fines a cubrir los gastos de campo y servicios del mismo?**

Sí, siempre y cuando el proyecto esté enmarcado dentro de las áreas específicas de esta Convocatoria.

- **¿Existe un límite de propuestas por participante?**

No existe un límite de propuestas por participante, sin embargo estas serán evaluadas simultáneamente y se tomará en cuenta la capacidad (en tiempo, logística, etc.) para ejecutar cada proyecto.

- **¿Existe un límite por cada rubro incluido en el presupuesto?**

No. Sólo existe un límite en el monto total del proyecto de acuerdo al tipo de proyecto: proyecto individual quinientos mil bolívares (Bs.500.000,00) o proyecto de grupo tres millones de bolívares (Bs. 3.000.000.00). Cada rubro presupuestado debe tener todas sus especificaciones y estar debidamente justificado.

- **¿Qué se entiende por proyecto de grupo y proyecto individual?**

Un proyecto de grupo es aquel cuyo alcance y dimensión requiere de su división en sub proyectos según las disciplinas, metodologías u objetivos planteados, siendo cada uno responsabilidad de un investigador o investigadora. El Coordinador o coordinadora del proyecto es quien unifica los componentes del mismo de acuerdo al objetivo general. Los participantes del proyecto pueden pertenecer a una misma institución o a diferentes instituciones.

Un proyecto individual es aquel donde un sólo investigador o investigadora se responsabiliza por el desarrollo del mismo sin que esto limite la participación de estudiantes, contratados, voluntarios, entre otros.

- **¿Una empresa puede participar en la convocatoria?**

Sí, siempre y cuando su estructura y el proyecto planteado sea compatible con actividades de ciencia, tecnología e innovación.

- **¿Necesariamente tengo que incluir los nombres de todas las personas que participarán en el proyecto? ¿Qué datos debo colocar sobre los participantes?**

Si no conoce los nombres de las personas que contratará para el proyecto, coloque "Por determinar". Es importante indicar las actividades que realizará cada persona dentro del proyecto. Si la persona pertenece a una institución debe indicar el nombre de la misma y el cargo que ocupa.

- **¿Puede un profesor universitario o un investigador asociado a un centro de investigación solicitar el pago por honorarios profesionales por su participación en el proyecto?**

No. El pago por honorarios profesionales se dará sólo a aquellos participantes que estén siendo contratados específicamente para el proyecto y que no tienen una relación laboral a dedicación exclusiva o tiempo completo con la institución en la cual se llevará a cabo.

- **En caso de que mi proyecto sea aprobado, ¿por cuál vía me podré enterar?**

De ser aprobado el proyecto se le comunicará al coordinador del proyecto a través de los datos de contacto que fueron incluidos en la solicitud a través del portal Conciencia.

- **¿Cuándo anunciará el MPPCTII los resultados de la convocatoria?**

- En el mes de Abril se comenzará a dar respuesta sobre la aprobación de los proyectos.

D.- REAJUSTE POR INFLACIÓN										
ACTIVOS NO MONETARIOS										
Saldo a Reajustar	Activo Fijo		Inventarios		Cuentas x Cobrar Reajustables		Otros No Monetarios			
	901	5.288.791,29 9	902	0 8	903	0 7	904	0 6	916	1.217.360,17 4
Reajuste x Inflación	912	1.217.360,17 8	913	0 7	914	0 6	915	0 5		
PASIVOS NO MONETARIOS										
Saldo a Reajustar	Cuentas x Pagar Reajustables		Corto Plazo Reajustable		Largo Plazo Reajustable		Otros No Monetarios			
	921	0 9	922	0 8	923	0 7	924	0 6	936	0 4
Reajuste x Inflación	932	0 8	933	0 7	934	0 6	935	0 5		
PATRIMONIO NETO										
Saldo a Reajustar	Patrimonio Neto Inicial				Aumentos		Disminuciones			
	943	16.190.170,27 7		944	0 6	945	0 5	957	4.056.818,83 3	
Reajuste x Inflación	954	4.056.818,83 6		955	0 5	956	0 4			
Total reajuste por inflación del ejercicio(traslade a la seccion "E" linea 53 ó 59 según corresponda)									968	2.839.458,66 2

E.- ESTADO DEMOSTRATIVO DE INGRESOS, COSTOS, GASTOS Y CONCILIACIÓN FISCAL DE RENTAS:FUENTE TERRITORIAL										
INGRESOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD			DATOS CONTABLES		GASTOS			DATOS CONTABLES		
1	Exportaciones	701	0 9	37	Sueldos y Salarios:	735	994.383,70 5			
2	Ventas Brutas al Sector Público	702	0 8	38	Intereses Sobre Créditos	736	0 4			
3	Ventas Brutas al Sector Privado	703	0 7	39	Tributos Trasladables (Art. 27 # 3)	737	0 3			
4	Ventas de Inmuebles	704	0 6	40	Indemnizaciones Laborales	738	0 2			
5	Regalias No Mineras y Análogas	705	0 5	41	Gastos de Administración y Conservación de Inmuebles	739	0 1			
6	Regalias Minerales y Participaciones Análogas	706	0 4	42	Gastos de Administración de Regalias	740	0 0			
7	Intereses Sobre Créditos	707	0 3	43	Depreciaciones y Amortizaciones	741	773.841,98 9			
8	Arrendamientos y Subarrendamientos	708	0 2	44	Otros Gastos	742	28.085.908,98 8			
9	Otros Ingresos (Incluye ingresos sujetos a impuestos proporcionales)	709	80.446.749,50 1	45	Gastos Rentas Exentas / Exoneradas	972	0 8			
10	Menos: Devoluciones, Rebajas y Descuentos	710	0 0	46	Total de Gastos (37 + ... + 45)	743	29.854.134,66 7			
11	Ingresos Exentos / Exonerados	970	0 0	47	Utilidad o Pérdida del Ejercicio Contable (12 - 36 - 46)	744	7.745.583,63 6			
12	Total Ingresos Netos (1 + ... + 9 - 10 + 11)	711	80.446.749,50 9	CONCILIACIÓN FISCAL DE RENTAS						